

Guide de planification commerciale des cœurs de collectivités

AMÉLIORER L'OFFRE COMMERCIALE DE PROXIMITÉ



Direction

Christian Petit, Directeur des projets spéciaux – Rues principales

Olivier Legault, Directeur général

Recherche et rédaction

Hugo Guerche, Coordonnateur de projets – Rues principales

Joé Dufour, Coordonnateur principal aux projets spéciaux – Rues principales

Pablo Toledo-Gouin, Coordonnateur de projets – Rues principales

Soutien

Eulalie Vieillefosse, Coordonnatrice de projets – Rues principales

Mathilde Falguyret, Coordonnatrice de projets – Rues principales

Graphisme

CORSAIRE | Design | Communication | Web

Partenaire financier

Le projet *Près du cœur* bénéficie d'une aide financière du gouvernement du Québec tirée du programme Action-Climat Québec et rejoint les objectifs du Plan pour une économie verte 2030.

Plan pour une
économie verte  Québec 

ISBN : 978-2-923124-22-3 (version imprimée)

ISBN : 978-2-923124-23-0 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2025

© Rues Principales (2025)

ruesprincipales.org

Table des matières

INTRODUCTION	4
Pourquoi un guide de planification commerciale ?	4
Que trouve-t-on dans ce guide ?	4
CHAPITRE 01 LA SITUATION COMMERCIALE DES CŒURS DE COLLECTIVITÉS	5
L'importance du commerce de détail	6
L'importance des cœurs de collectivités	7
Les enjeux du commerce dans les cœurs de collectivités	8
L'avenir des cœurs de collectivités	13
CHAPITRE 02 L'EXERCICE DE PLANIFICATION COMMERCIALE	14
Les fondements de la planification commerciale	15
La mobilisation de l'écosystème commercial	17
CHAPITRE 03 L'ANALYSE DU TERRITOIRE	22
Le contexte territorial	23
Le contexte réglementaire	25
Le contexte démographique et socioéconomique	26
CHAPITRE 04 L'ÉVALUATION DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE	27
L'évaluation de l'offre commerciale	28
L'évaluation de la demande	32
La mise en perspective	34
CHAPITRE 05 LA MISE EN ACTION	35
Les prémisses de la mise en action	36
Augmentation de la demande	38
Augmentation de l'offre	46
Augmentation de l'attrait du centre-ville	51
Doter la collectivité d'une capacité d'action	55
CONCLUSION	57
RÉFÉRENCES	58

Introduction

POURQUOI UN GUIDE DE PLANIFICATION COMMERCIALE ?

Cette publication vise à outiller les acteurs municipaux dans la planification de leur offre commerciale. Il s'agit d'établir les bases d'une planification commerciale durable, misant sur les secteurs centraux et sur la présence de commerces de proximité. Les cœurs de collectivités et le commerce de proximité jouent en effet un rôle important dans la sobriété carbone et plusieurs autres aspects des milieux de vie.



Commerce de proximité

Les commerces de proximité répondent aux besoins du quotidien d'une communauté. Ils s'adressent principalement à une clientèle locale, qui s'y rend de manière fréquente, souvent improvisée et pour satisfaire des besoins usuels. De bons exemples sont les épiceries et les pharmacies. Une bonne répartition de ceux-ci sur le territoire favorise la proximité avec le bassin de population concerné et ainsi la constitution de milieux de vie complets et la réduction des déplacements (Gouvernement du Québec, s. d. ; Vivre en Ville, 2015).

Les centres-villes, et l'activité commerciale qui s'y trouve, sont généralement assez accessibles à pied, à vélo ou en transport collectif. À l'inverse, les déplacements vers les lieux de consommation éparpillés en périphérie se font plutôt en voiture. Ainsi, les émissions moyennes des déplacements des personnes allant acheter dans un mégacentre commercial peuvent être le double, voire le triple de celles allant au centre-ville (Vivre en Ville, 2017). De plus, l'implantation ou l'élargissement de secteurs commerciaux de périphérie perpétue l'empiètement de la ville sur les terres agricoles ou les milieux naturels, augmente l'imperméabilisation des sols et exigent plus d'infrastructures et d'entretien que ceux qui utilisent des bâtiments et s'intègrent à la densité déjà présente dans les cœurs.

Enfin, soutenir l'activité commerciale en centralité a plusieurs autres avantages. C'est l'occasion de propulser la vitalité économique, culturelle et sociale du milieu. On peut en effet qualifier les cœurs de collectivités de véritables poumons économiques, sachant qu'ils rassemblent une grande part des emplois des villes et que les commerces indépendants, qui y sont très présents, produisent jusqu'à 8,4 fois plus d'emplois par pied carré que les multinationales (LOCO BC, 2019). Les centres-villes et les noyaux villageois sont, par ailleurs, des pôles culturels, des lieux de rassemblements et les témoins du patrimoine des collectivités, où l'activité commerciale est partie intégrante de l'esprit de communauté.

QUE TROUVE-T-ON DANS CE GUIDE ?

Ce guide propose plusieurs avenues pour un développement durable du commerce, axé sur les cœurs de collectivités. Après un tour d'horizon des enjeux du commerce et des cœurs de collectivités, une section se concentre sur une approche de développement commercial. Le processus proposé est basé sur des stratégies et des outils permettant de travailler à la compétitivité des secteurs commerciaux de centralité, ainsi que la pérennité des pôles de proximité et des milieux de vie qu'ils forment. Plusieurs leviers d'intervention sont à la portée des municipalités dans un tel exercice. C'est ce que présente le dernier chapitre, permettant de passer de la planification à la mise en œuvre.

Ce guide ne vient pas seul. Deux autres publications ont pour objectif d'inspirer les personnes qui interviennent dans un processus de planification commerciale. Ces deux recueils de cas inspirants montrent comment différentes collectivités ont élaboré des stratégies à l'échelle de leur territoire ou ont utilisé des leviers à leur portée, ainsi que des commerces qui ont opté pour leur cœur de collectivité, pour en profiter et y contribuer.

CHAPITRE

01



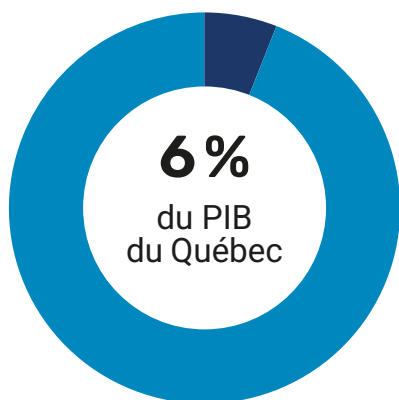
La situation
commerciale
des cœurs
de collectivités

L'IMPORTANCE DU COMMERCE DE DÉTAIL

Le commerce de détail est l'un des principaux secteurs d'activité du Québec en matière d'emplois et de PIB. Il affronte pourtant vents et marées depuis quelques années, avec les difficultés comme l'inflation, la pénurie de main-d'œuvre ou le commerce électronique.

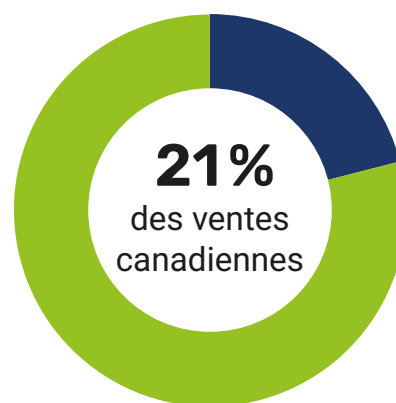
LE COMMERCE DE DÉTAIL AU QUÉBEC, C'EST :

(Détail Québec, 2020)



11%
des emplois

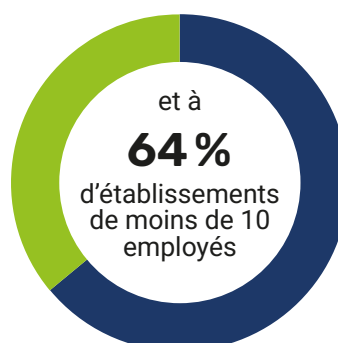
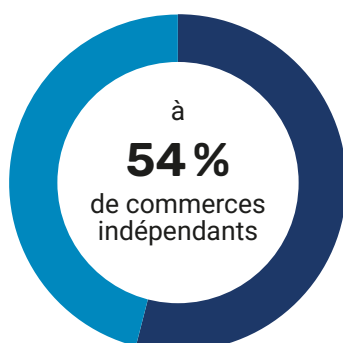
131 G \$
de ventes



33 391
établissements

483 530
travailleurs

Le commerce de détail est composé



L'IMPORTANCE DES CŒURS DE COLLECTIVITÉS

Les cœurs de collectivités commerciaux sont les noyaux animés des communautés, les colonnes vertébrales des collectivités et les moteurs de l'économie locale. Il existe un lien intrinsèque entre la question commerciale et l'état de santé d'une centralité. L'un et l'autre sont complémentaires : un centre-ville ne peut vivre sans commerce, tout comme le commerce profite de l'attractivité inhérente aux centres-villes, aux cœurs de quartiers et aux noyaux villageois. Ainsi, les centralités et leurs commerces reflètent l'avenir des milieux et apportent des solutions à plusieurs enjeux.

Considérations environnementales

Au Québec, 85 % de la population pense qu'il est urgent de lutter contre les changements climatiques (Groupe de recherche sur la communication marketing climatique, 2023). Or promouvoir les commerces de proximité dans les cœurs de collectivités, c'est agir pour l'environnement. Par exemple, ils sont plus sobres en carbone par de moindres émissions de gaz à effet de serre (GES) liées à de plus courtes distances parcourues pour le geste de consommation. Les centralités sont plus facilement accessibles en transports actifs et collectifs. Enfin, leur implantation encourage la réutilisation de bâtiments anciens plutôt que la construction de nouveaux.

Avantages économiques

Les commerces indépendants, nombreux en centralités, génèrent une meilleure circulation de leurs revenus dans la collectivité et créent davantage d'emplois, souvent de 8 à 9 fois plus par pied carré que les multinationales (LOCO BC, 2019). Ils génèrent aussi davantage de revenus fonciers pour la Ville, jusqu'à trois fois plus que les *power centers* (Morissette, 2018). À l'inverse, desservir des milieux éloignés devient de plus en plus coûteux pour les municipalités (Halifax Regional Municipality, cité dans Schmitt, 2015). Voilà autant de raisons d'éviter l'étalement urbain et de recentrer les activités économiques.

Vocation sociale

Les cœurs de collectivités ont toujours été au carrefour de la vie des citoyens, permettant les échanges sociaux et servant de tiers-lieu à échelle humaine. Les commerces qui s'y trouvent jouent un rôle essentiel dans l'animation des quartiers et répondent à plusieurs enjeux sociétaux actuels comme le renforcement du lien social.

Véhicule culturel

Finalement, les centralités sont l'expression de la culture d'une collectivité, de son patrimoine, de son histoire et de son identité. De diverses façons, les commerçants y participent. Ils occupent des bâtiments patrimoniaux, les entretiennent et les animent. Ils font vivre la rue, souvent en organisant des événements. Et surtout, ils sont présents au quotidien, saluent leurs clientèles et leur offrent une expérience individualisée.

L'ATTACHEMENT DE LA POPULATION QUÉBÉCOISE AUX CŒURS DE COLLECTIVITÉS

- + **59 %** des Québécoises et Québécois trouvent que leur cœur de collectivité est **un lieu important** pour leurs achats, sorties ou promenades.
- + **41 %** considèrent que consommer à proximité de son lieu d'habitation est **l'élément le plus influent** pour réduire l'empreinte écologique.
- + **52 %** pensent qu'améliorer la diversité commerciale des centres-villes les inciterait à davantage les fréquenter, notamment avec des établissements en restauration et divertissement.
- + **68 %** de la population québécoise est favorable à un appui du gouvernement pour les cœurs de collectivités.

(Léger, 2023)

LES ENJEUX DU COMMERCE DANS LES CŒURS DE COLLECTIVITÉS

En amont de tout processus de planification commerciale, il est important de prendre en compte les dynamiques et phénomènes économiques profondément ancrés. À toutes les échelles, du global au local, différents facteurs modulent la trame commerciale des milieux de vie et, par le fait même, l'empreinte carbone des territoires.

Parmi ces facteurs figurent aujourd'hui la prédominance du commerce international, l'emprise croissante des grandes bannières, ainsi que l'incidence des activités économiques telles que les investissements, la spéculation et les crises qui en découlent. Par ailleurs, des facteurs sociodémographiques et environnementaux comme l'urbanisation, l'étalement urbain, la pénurie de main-d'œuvre ou les changements climatiques influencent la consommation, notamment avec la montée du commerce en ligne ou de l'achat local.

Achat local ou achat de proximité ?

Il est important de distinguer l'achat de proximité de l'achat local, bien que les deux puissent être complémentaires. L'achat local consiste à consommer des produits fabriqués ou cultivés dans une région géographique proche du lieu de consommation. En revanche, l'achat de proximité se concentre sur l'acte de consommer dans des commerces situés à proximité de chez soi, généralement dans les cœurs de collectivités. Les deux contribuent de différentes façons à l'économie locale. L'achat de proximité, toutefois, participe également à l'animation et au dynamisme des quartiers (Marseille Jumeille, 2023).

Cette liste de facteurs présente plusieurs dynamiques économiques, externalités ou raisons impliquant l'état de santé des rues principales, qui sont interdépendantes et qui s'influencent mutuellement. Par exemple, une récession économique peut accroître le taux de chômage, ce qui, à son tour, peut affecter le secteur de l'immobilier et l'inflation. Pour les collectivités et leurs cœurs commerciaux, il en découle plusieurs enjeux, qu'il convient de définir comme « ce que l'on peut gagner ou perdre, par exemple, dans un projet, une lutte, une élection ou une activité » (Office québécois de la langue française, 2002).



Source: Ville de Rouyn-Noranda

Équilibre commercial des centralités

Trouver l'équilibre commercial est un effort de tous les jours, à la fois à l'échelle des villes et des centralités. La concurrence des banlieues et de leurs grands centres commerciaux diversifiés et plus accessibles en voiture avait déjà mis à mal la vitalité des centres-villes avant la pandémie, et la montée en puissance du commerce en ligne risque d'accentuer les défis à venir. (PwC, 2021 ; Ryan et collab., 2020).

Au fil des ans, des dynamiques comme l'embourgeoisement ou la compétition avec les secteurs commerciaux de grande surface ont mené à une surreprésentation de certains types de commerces, souvent spécialisés, de restauration ou de divertissement, au détriment de ceux de biens courants, comme les dépanneurs ou les épiceries, qui sont pourtant essentiels à la vitalité d'un centre-ville et à la qualité d'un milieu de vie.

Par ailleurs, de nouvelles mutations dans le développement commercial jouent en ce moment même sur les dynamiques entre les secteurs commerciaux d'une ville. On pense naturellement au commerce en ligne, qui n'est pourtant pas le seul. Avec la pandémie, le télétravail et la crise du logement, plusieurs villes optent pour la conversion d'espaces de bureau ou de locaux commerciaux en résidentiel, avec une influence encore peu connue sur le sort du milieu commercial. Enfin, le déclin des anciens centres commerciaux et leur conversion en nouveaux cœurs de quartier exigent un arrimage avec les cœurs de collectivités traditionnels pour éviter qu'ils ne leur fassent concurrence.

Marginalisation commerciale des cœurs de collectivités

Cette tendance n'a rien de nouveau, mais elle ne semble pas s'essouffler. Au contraire, les grandes enseignes ont su tirer profit des contraintes de la Covid-19 pour asseoir leur mainmise sur le secteur commercial. Alors que des petits commerces devaient fermer leurs portes, temporairement ou définitivement, plusieurs chaînes ont pu profiter de leurs grandes surfaces pour rester ouvertes et faire des profits records (Simonetta, 2022). Elles concentrent l'offre en un oligopole, lequel « étouffe l'innovation, limite la concurrence et place l'intérêt des actionnaires devant les besoins de la population » (Moghul, 2022). Rien que dans l'alimentation, cinq grandes enseignes se partageaient, en 2021, plus des trois quarts du marché au Canada et s'étaient accaparé le marché de la distribution : Loblaw, Sobeys, Metro, Costco et Walmart (de Montigny, 2023).

Ces chaînes ont tendance à s'implanter en périphérie, près des autoroutes, plutôt que dans les centres-villes. Leur pouvoir d'attraction touche autant les consommateurs que les autres commerçants, qui veulent profiter de leur achalandage. Voilà qui explique en bonne partie les difficultés des cœurs de collectivités à rester dynamiques.



Le centre-ville de Trois-Rivières a un stock et une part de marché somme toute modestes dans l'armature commerciale de l'ensemble du territoire trifluvien. En effet, il n'attire que 4 % de tous les achats à l'échelle de la ville. Ce sont les pôles commerciaux proches de grands axes routiers qui accaparent la plus grande part des achats des Trifliviens : 28 % dans le secteur des Récollets et 21 % dans le secteur des Forges (Groupe Altus, 2016).

Accessibilité des locaux commerciaux

Avec cette tendance des chaînes à s'implanter dans des secteurs excentrés et une certaine forme de financiarisation de l'immobilier commercial, les commerçants indépendants affrontent des difficultés parfois insurmontables et les cœurs de collectivités vivent de grands défis face à la vacance commerciale. Avec les grandes exceptions de Montréal et Québec, les artères commerciales de proximité ont en général une vacance commerciale plus grande que les artères de destination (Côté Mercier, 2023).

D'une part, les investissements qui sont prisés par les promoteurs immobiliers, dans le domaine commercial, sont surtout orientés vers les centres commerciaux avec épicerie et grandes surfaces (CBRE, 2024 ; Nhieu et Wong, 2024). D'autre part, l'augmentation exagérée des loyers commerciaux dans des rues commerciales traditionnelles (pouvant parfois dépasser les 20 %) est la cause de plusieurs fermetures ou délocalisations de commerçants indépendants (Détail formation, 2024 ; Léouzon, 2023).

Accessibilité de la centralité

Dans plusieurs milieux, où l'automobile demeure le moyen de transport par excellence, la disponibilité des stationnements est un avantage non négligeable des secteurs commerciaux de périphérie. D'où l'importance de miser sur l'accessibilité de la centralité pour toutes les franges de la population, et ce, peu importe le moyen de transport. En effet, s'il est important de prévoir des cases de stationnement en nombre suffisant (ce qui est la plupart du temps déjà le cas), l'accessibilité d'un centre-ville se joue aussi sur :

- + l'offre de transport collectif,
- + la connexion et le confort des trames actives (réseau cyclable, trottoirs et voies piétonnières),
- + la présence de résidents à proximité.

Ce dernier point demande un travail sur la compacité du cadre bâti, notamment aux abords du cœur de la collectivité.

Achalandage et vitalité du cœur de collectivité

D'un point de vue commercial, l'achalandage et la vitalité d'une centralité dépendent d'un peu tous les facteurs nommés dans ce chapitre, mais trois éléments sont directement et presque exclusivement liés à cette question :

- + la présence d'une population de proximité et de travailleurs ;
- + l'ambiance et l'expérience ;
- + les habitudes de consommation.

Au-delà des populations qui ont souvent quitté les centres-villes et les noyaux villageois au fil des ans, un déplacement des espaces de bureau et le télétravail, appelé à se pérenniser depuis la pandémie, jouent sur la présence de travailleurs dans les centres-villes. Or, avant la montée du télétravail, on évaluait qu'une entreprise localisée dans un pôle d'emploi mixte et dense suscitait un achalandage capable de soutenir, en moyenne, l'équivalent de 15 % de sa superficie en commerces à distance de marche (Gibbs, 2011). En 2022, 35 % de la main-d'œuvre pratiquait, en tout ou en partie, le télétravail, et cette proportion s'est maintenue en 2023 (ISQ, 2024). Selon Michel Leblanc, président et chef de la direction de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM), 90 % des employés qui travaillaient dans des bureaux avant la pandémie y reviendront, mais pour la plupart, seulement à temps partiel (Venne, 2023).



Entre 2016 et 2021, le nombre de travailleurs du centre-ville de Gatineau a considérablement diminué, passant de 36 070 à 14 460, en bonne partie en raison de la généralisation du télétravail, notamment dans la fonction publique. Cette nouvelle réalité coïncide bien sûr avec une diminution générale de l'achalandage du centre-ville et une absence de prévisibilité, entre autres pour les restaurateurs, incapables de prévoir le personnel nécessaire pour répondre aux afflux de clients imprévus (ODO, 2023 ; s. d.).

L'ambiance et l'expérience, parmi les forces traditionnelles des centralités, font aussi les frais des réalités changeantes. La pénurie de main-d'œuvre, par exemple, qui touche particulièrement le commerce de détail et qui perdure, mène à une réduction du service à la clientèle (Bouchar, 2023 ; Chouinard, 2023 ; Cocolakis-Wormstall, 2018). Une solution mise de l'avant est la réduction des heures d'ouverture. Par ailleurs, certains commerçants, axés sur le brique et clic, peuvent y aller d'ouvertures spontanées, annoncées sur leurs réseaux sociaux. Cette façon de fonctionner leur permet d'éviter des heures d'ouverture inefficaces et de répondre, en bonne partie, au problème de pénurie de main-d'œuvre, mais rend l'expérience de lèche-vitrine très aléatoire.



Brique et clic

Le brique et clic (ou clic et mortier) réfère à un commerce qui combine la boutique de vente en ligne et la boutique physique, ayant pignon sur rue. Le terme « phymérique » (ou parfois le phygital, calqué de l'anglais) est aussi utilisé, surtout pour parler de stratégies de marketing qui associent le virtuel et le physique, dans un objectif d'expérience client améliorée.

Enfin, un suivi régulier des habitudes de consommation doit être intégré à la planification commerciale des cœurs de collectivités pour assurer les ajustements qui s'imposent. Trois grandes tendances générationnelles devraient attirer l'attention : le vieillissement de la population, l'importance grandissante des millénariaux et l'intérêt des plus jeunes pour la consommation responsable. La proportion des baby-boomers est encore importante au Québec. Leurs nouveaux besoins auront donc une influence sur les types de commerces à retrouver dans les cœurs de collectivités. Les baby-boomers, en vieillissant, devront graduellement délaisser leur automobile et le cœur de collectivité pourrait devenir leur endroit de consommation de prédilection. Par ailleurs, les millénariaux ont moins d'intérêt pour l'automobile que les générations précédentes. Ils affichent donc un plus grand intérêt pour les milieux de vie complets où se côtoient logements, commerces et services (IDA, 2016).

L'évolution des habitudes de consommation est également intrinsèquement liée aux préoccupations environnementales. Mais il semble y avoir encore un décalage entre les intentions et la réalité. En effet, plusieurs personnes manifestent de l'intérêt pour la consommation responsable, surtout chez les jeunes et les personnes âgées, mais cet engouement semble s'estomper, en particulier en ce qui concerne l'achat local et de proximité (OCR, 2022 ; 2023). Si 92 % des consommatrices et consommateurs disent aimer avoir des petits commerces indépendants dans leur collectivité, seuls 13 % y font la majorité de leurs achats (FCEI, 2023).



Source: Vivre en Ville

Compétitivité des cœurs de collectivités

La pandémie a laissé place à une inflation persistante, qui serre les ceintures des ménages québécois (Prévost, 2024) et réduit la capacité d'achat des ménages. De plus, bien que l'inflation ralentisse progressivement, le sentiment d'une majorité de Canadiens et Canadiennes est qu'elle s'aggrave dans les épiceries (La Presse canadienne, 2024). Sachant que 78 % de la population québécoise accorde davantage d'importance au prix des produits dans ses comparaisons (OCR, 2022), les frais fixes, dont les loyers, jouent beaucoup sur la compétitivité des centralités. Mais il y a plus.

La transformation d'anciens centres commerciaux est une tendance bien ancrée aux États-Unis et qui commence à s'implanter chez nous, comme l'illustre la requalification de la Place Fleur de Lys, à Québec, en un quartier mixte (Poirier, 2024). Dans plusieurs milieux, ces requalifications peuvent très bien s'intégrer dans une planification des pôles commerciaux d'une ville et représentent une belle opportunité de densification. Il est toutefois important de penser leur complémentarité avec les centralités d'origine pour qu'ils ne se transforment pas en compétiteurs nocifs.

Par ailleurs, on ne pourrait parler de compétitivité des centralités sans évoquer la question du commerce électronique, qui marque un véritable tournant majeur pour le commerce de détail et induit de multiples craintes pour les petits détaillants de centralité quant à la baisse d'achalandage, tout en constituant une opportunité d'adaptation pour les commerces. Un changement structurel dans les préférences des consommateurs et les modèles d'affaires en faveur des ventes en ligne s'est installé depuis quelques années. Cela dit, le commerce électronique ne représentait que 6,2 % du total des ventes au détail en 2021, contre 3,9 % en 2019 (Desrosiers, 2023). Les risques sont toutefois bien réels, alors que les commerçants québécois traînent la patte dans ce domaine et que seulement 15 % des achats en ligne se font auprès de commerçants québécois (ATN, 2023). Il est donc nécessaire de réfléchir à la résilience électronique des commerçants indépendants et des secteurs commerciaux de centralité.

Soutien et gouvernance

Pour un soutien adéquat aux commerçants des cœurs de collectivités, la gouvernance des divers acteurs du milieu est un élément clé. Les cœurs de collectivités voient se côtoyer une multitude d'acteurs, qui doivent trouver le moyen de coopérer. La mise en place d'une bonne gouvernance est essentielle pour :

- + faciliter la prise de décision et l'action ;
- + faire converger les efforts dans une direction commune ;
- + prendre des décisions cohérentes ;
- + mettre en œuvre des projets qui auront de réelles retombées ;
- + faciliter la pluralité des points de vues et donc l'émergence de projets innovants ;
- + mesurer et évaluer les projets collectifs.

Le modèle de gouvernance doit également reposer sur une mobilisation continue des parties prenantes, une vision de développement, un plan d'action concret et transversal, ainsi qu'un engagement politique.

Un appui structuré d'une municipalité facilite la cohésion des parties prenantes et la mise en place d'une gouvernance efficace. Inversement, un investissement municipal inadéquat peut entraîner un manque de coordination, nuire à la mise en place d'une vision partagée, affaiblir les initiatives commerciales et provoquer un délitement de la structure économique.

Par ailleurs, l'appui des gouvernements représente un enjeu déterminant pour la survie et la vitalité des centralités commerciales. Les municipalités ne peuvent être laissées seules garantes du soutien public. Les différents paliers gouvernementaux ont chacun leurs rôles à jouer, que ce soit du point de vue législatif ou financier.



Source : Rues principales

L'AVENIR DES CŒURS DE COLLECTIVITÉS

Comme nous venons de le voir, les centralités et le commerce de proximité font aujourd'hui face à de sérieux défis qui peuvent devenir des obstacles à leur pérennité. En effet, plus d'une municipalité de moins de 1 000 habitants sur cinq, au Québec, n'a plus de commerce de proximité, contre une sur dix il y a 20 ans (Milliard, 2024). Mais le commerce de proximité dans les cœurs de collectivités est-il pour autant voué à la mort ?

Le commerce de proximité : en déclin ou plutôt en mutation ?

Le commerce de proximité et les secteurs commerciaux de centralité sont peut-être à un point charnière de leur existence, à la fin d'un cycle, avec une remise en cause de leurs rôles ou de leurs modèles économiques (Le Carpentier, 2024). C'est sans doute le cas du commerce de détail en général. Les grandes chaînes, traditionnellement peu enclines à s'installer en centralité, sont nombreuses à revoir leur modèle d'affaires pour ouvrir de petites succursales dans les cœurs de collectivités. C'est le cas de Maxi, qui mise sur de plus petits magasins pour prendre de l'expansion dans les centralités (Morissette, 2024).

Ainsi, plusieurs des défis du commerce de proximité et des centralités peuvent être vus comme des opportunités à saisir. Le commerce en ligne, par exemple, n'offrira sans doute jamais l'expérience client et l'animation qui accompagne les centres-villes. Malgré l'adaptation des dynamiques, et « quels que soient les maîtres des marchés de consommation de demain, les points de contact physiques seront toujours nécessaires » (Moati, 2021).

Tenir compte des enjeux globaux, mais aussi des aspects propres aux territoires

Les enjeux évoqués ne sont pas isolés, mais interdépendants, et ils produisent des effets multiples sur les centres-villes. D'où l'importance d'adopter une approche globale dans la dynamisation des centres-villes et de ne rien traiter en vase clos.

Pour assurer la vitalité commerciale en centralité, il est indispensable de travailler sur plusieurs fronts : améliorer l'accessibilité, atteindre un équilibre commercial adéquat et élaborer des outils permettant de soutenir l'essor de l'activité commerciale dans ces zones. De même, il est à la fois essentiel de tenir compte des dynamiques globales et de considérer les particularités de chaque territoire et les répercussions locales des enjeux. Voilà qui constitue une base pour une planification commerciale optimale.



Source : Rues principales

CHAPITRE

02



L'exercice
de planification
commerciale

LES FONDEMENTS DE LA PLANIFICATION COMMERCIALE

L'activité commerciale est un des éléments fondateurs des cœurs de collectivités et elle joue un rôle de premier plan dans leur attractivité et leur animation au jour le jour. Il est donc essentiel de procéder à une planification commerciale qui permettra d'assurer le maintien d'un tissu commercial dynamique, donc, en phase avec les besoins du milieu et capable de tirer son épingle du jeu dans l'ensemble de l'offre commerciale du territoire.

Urbanisme commercial

Pour dépasser les seules préoccupations économiques et commerciales, la planification doit adopter la posture de l'urbanisme commercial. Il s'agit de porter le regard au-delà de la stricte activité commerciale pour la placer dans son contexte urbain. D'où l'importance de dresser un portrait global, d'analyser les liens entre l'activité commerciale et l'environnement dans lequel elle s'inscrit, en y observant des éléments comme l'accès, les espaces publics, le cadre bâti, etc. (Mérenne-Schoumaker, citée dans Grenier, 2019). Le spectre des enjeux à appréhender est vaste : de la ville durable ou intelligente à la gouvernance, en passant par la mobilité, le vivre ensemble et la mixité fonctionnelle et sociale (Dugot, 2016). D'ailleurs, la notion de proximité doit être au cœur des préoccupations de l'urbanisme commercial, favorisant la rationalisation des infrastructures publiques existantes et limitant l'étalement urbain.



Urbanisme commercial

Ensemble des études, des outils et des réalisations concernant les équipements et les espaces commerciaux, tant en matière d'aménagement que de réglementation, ayant pour objectif d'assurer la cohérence de la structure urbaine, dans une optique de dynamisme commercial, mais aussi de vitalité des cœurs de collectivités et de qualité des milieux de vie.

Les outils de l'urbanisme commercial, quant à eux, ne peuvent se limiter à la réglementation. Ils doivent tendre non seulement vers différentes planifications, mais également vers des mesures plus incitatives ou de soutien, telles que des subventions, des avantages financiers et fiscaux et des aides professionnelles et techniques (Fondation Rues principales, 2007).

Commerce et développement durable

Dans cette optique, la planification commerciale ne peut faire abstraction des préoccupations grandissantes en lien avec l'environnement, le développement durable et les changements climatiques. Appuyée par des considérations urbanistiques, la structuration de l'ensemble de l'offre commerciale d'une collectivité doit veiller au dynamisme de cette dernière en tenant compte de l'influence qu'elle aura sur la qualité des milieux de vie :

- + assurer l'équilibre entre les services et les commerces, et entre les établissements d'affaires de différentes natures, pour garantir de répondre aux besoins locaux ;
- + miser sur la concentration commerciale dans les centres-villes, les noyaux villageois et les cœurs de quartiers, afin de limiter l'étalement urbain et la dévitalisation des centralités ;
- + soutenir l'activité économique locale ;
- + favoriser une activité économique socialement responsable ;
- + appuyer l'activité commerciale qui participe aux efforts environnementaux ;
- + mettre en place des mesures pour améliorer l'intégration des établissements commerciaux dans la trame urbaine, notamment par leur qualité architecturale ;
- + aménager des espaces publics qui encouragent les rencontres et les déplacements actifs ;
- + améliorer l'accessibilité des rues commerciales ;
- + susciter l'achalandage par la densification résidentielle des cœurs de collectivités et l'implantation d'institutions et d'activités génératrices de déplacements (grands employeurs, institutions publiques, activités socio-culturelles, etc.) ;
- + ajuster la réglementation en vue de soutenir chacun de ces objectifs.



Le Plan commerce de Québec

Depuis 2017, la Ville de Québec s'est dotée d'un Plan commerce comme outil pour orienter l'activité commerciale sur son territoire et en assurer la cohérence, dans une optique de développement durable.

« Le Plan commerce 2022-2025 vise à affirmer la place de choix qu'occupe la fonction commerciale dans l'économie locale, à favoriser un environnement propice à son développement et à garantir une offre commerciale variée et équilibrée sur l'ensemble de son territoire.

Objectifs

1. Créer un équilibre des différents pôles commerciaux à l'échelle de l'agglomération permettant de répondre aux besoins d'une clientèle de proximité et à ceux d'une clientèle extérieure ;
2. Rendre les artères commerciales dynamiques, animées et attrayantes ;
3. Soutenir un secteur économique bien engagé dans le virage numérique ;
4. Créer un environnement propice à l'émergence d'initiatives innovantes ;
5. Bâtir une économie commerciale plus durable, tant sur le plan écologique que social ;
6. Mettre en œuvre une relance dynamique du centre-ville. » (Ville de Québec, 2022, p. 2)

À consulter

Collectivité inspirante 01 : Québec

COLLECTIVITÉ INSPIRANTE 01 « DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL »

QUÉBEC

Un Plan commerce pour favoriser le développement des cœurs de collectivités

Québec, avec ses rues commerciales patrimoniales, bénéficie d'une image de ville de proximité. Bien que de multiples artères commerciales traditionnelles soient réparties dans ses six arrondissements (dont certaines anciennes villes), le développement commercial des dernières décennies a largement suivi la tendance à l'étalement et à l'accès automobile. Depuis le milieu des années 2010, la Ville met en œuvre son Plan commerce, afin de dynamiser ses milieux commerciaux de proximité sur l'ensemble du territoire.

Le développement de Québec est depuis longtemps axé sur ses bordures et ses secteurs périphériques, dont plusieurs ont été saturés. D'agréables d'axes commerciaux traditionnels, aux divers pôles. Le centre-ville, comprenant les centres d'affaires de la Haute-Ville et de Saint-François, accueille un grand nombre de visiteurs, de touristes et de boutiques. Mais plusieurs autres centralités, réparties sur le territoire de la ville, répondent à des besoins locaux ou régionaux.

En 2025, dans le cadre de son Plan de directeur d'aménagement et de développement (PDAD), la Ville reconnaît que la multiplication de certains types de commerces, comme les grandes surfaces en bordure d'arteres, risquent de nuire à l'équilibre des milieux commerciaux dans la ville. Elle y indique souhaiter concilier et densifier les activités commerciales dans les noyaux locaux. À cet égard, un portrait du territoire identifie 22 artères commerciales à prioriser dans les différents centralités.

Au milieu des années 2010, le service du développement économique et des grands projets met en place le premier Plan commerce, notamment pour « contribuer à affirmer la place de choix qu'occupe la fonction commerciale dans l'économie locale, à favoriser un environnement propice à son développement et à garantir une offre commerciale variée et équilibrée sur l'ensemble de son territoire ». Deux années plus tard, le plan a été à sa dernière révision et a une certaine cohérence dans le développement commercial de la ville.

Faits saillants

Structure urbaine

- Ville polycentrique
- Rayonnement suprarégional
- Interdépendance avec la ville de Lével

Portrait

- Six arrondissements
- 35 quartiers*

Population totale (2023)

- 578 595 habitants*

Superficie

- 454,28 km²*

Interventions phares

- Les trois révisions du Plan commerce (2017-2025)



* Sources : 2021

* Ville de Québec, 2020a

* Ville de Québec, 2021

* Ville de Québec, 2020b

* Institut de la statistique du Québec, 2024

* Ville de Québec, 2020a

LA MOBILISATION DE L'ÉCOSYSTÈME COMMERCIAL

Pourquoi la mobilisation ?

Pour qu'une planification commerciale reflète non seulement les intentions de la Ville, mais aussi les besoins des acteurs commerciaux et de la communauté, il est essentiel qu'elle se base sur une mobilisation élargie des publics concernés.

La mobilisation permettra de définir, avec les membres de la collectivité, une approche du développement commercial qui sera collective et répondra aux besoins et aspirations de l'ensemble des citoyens, individuels et corporatifs.

Avantages de la mobilisation et ses limites

La mobilisation présente de nombreux avantages :

- + cohérence de l'action ;
- + amélioration de l'identification des problèmes et des solutions ;
- + pérennité des solutions proposées.

Il est toutefois important de rester à l'affût des risques qui lui sont inhérents, comme la surmobilisation et l'épuisement des troupes (Communagir, s. d.).

Qui impliquer dans la démarche de planification commerciale ?

Les personnes et les organisations interpellées par le développement commercial de leur cœur de collectivité sont plus nombreuses qu'il n'y paraît à première vue. Certaines se présentent comme des incontournables, mais il est essentiel de dresser une carte des acteurs qu'on voudra la plus exhaustive possible, pour ensuite choisir les intervenants les plus à même d'avoir une vue d'ensemble sur les besoins et les enjeux de la collectivité.

Voici un tour d'horizon d'un écosystème des parties prenantes impliquées dans le développement commercial ou concernées par celui-ci. Sans être complètement exhaustif, il démontre bien le nombre et la variété de personnes et organisations auxquelles penser dans un exercice élargi de planification commerciale. Elles sont regroupées par catégories, en fonction du type d'intervention qu'elles peuvent faire ou des préoccupations qu'elles peuvent partager. Certaines ont des compétences particulières en planification et en concertation. D'autres ont une grande capacité d'action et un réseau de partenaires inestimable.

Selon qu'une démarche de dynamisation du cœur de collectivité, comprenant l'identification collective d'une vision et d'orientations stratégiques, a déjà été réalisée ou non, certaines parties prenantes seront appelées à contribuer à la planification commerciale plus tôt ou tard dans le processus. Chose certaine, le milieu municipal, les acteurs à caractère économique et certains acteurs gouvernementaux ou institutionnels (p. ex. les MRC et les SADC dans les plus petites municipalités) doivent être de toutes les étapes de la démarche.



Source: Rues principales

Le milieu municipal

Commençons donc par l'incontournable numéro un : la Ville. En raison de ses nombreuses compétences et responsabilités, elle est la clé de voûte d'une démarche réussie. À divers degrés ou à divers moments, une panoplie de responsables municipaux, ayant de multiples points de vue et maintes expertises à partager, peuvent et doivent être appelés à contribuer aux efforts de planification.

Voici certains des acteurs municipaux parmi les plus concernés :

- + Élu(e)s
 - maire ou mairesse, élu(e) du secteur, membres de comités et commissions sur le développement économique, l'urbanisme ou toute autre question pertinente à l'exercice de planification
- + Service du développement économique
- + Service de l'aménagement/urbanisme
- + Service des infrastructures
- + Service responsable des grands projets
 - selon les villes, différents services ont la responsabilité de planifier et de réaliser les grands projets
- + Service responsable de l'environnement / du développement durable
- + Service des relations citoyennes / Office de consultation publique
- + Service des sports, des loisirs, de la culture et du développement social et communautaire
- + Service des communications

La collaboration et la synergie entre les différents services et les divers types d'acteurs (personnes élues, directions et fonctionnaires) sont essentielles à ce qu'une planification commerciale du ou des cœurs de collectivités soit menée à bien. Non seulement la mobilisation au sein de la municipalité doit être vaste, il doit y avoir une certaine forme de consensus quant à l'intérêt du processus à enclencher. Si certains acteurs clés n'adhèrent pas à l'objectif de planification commerciale ou s'ils ne sont pas parties prenantes aux réflexions, le processus risque tout simplement de dérailler.

Acteurs économiques et commerciaux

Ces acteurs sont, pour la plupart, des alliés naturels dans les exercices de réflexions sur le développement commercial ou la dynamisation des cœurs de collectivités. Étant donné leur connaissance du terrain, des enjeux du milieu en matière commerciale et des forces et faiblesses des différents acteurs et de la structure en place, leur contribution est essentielle, dès le début d'une planification commerciale. Par ailleurs, chacun a un regard particulier à apporter.

- + Commerçants et autres entrepreneurs
- + Regroupements de gens d'affaires
 - société de développement commercial et autres formes plus ou moins organisées
- + Organisation de développement commercial
 - paramunicipal, OBNL
- + Chambre de commerce et d'industrie
- + Marché public
- + Pôle d'économie sociale
- + Organisations touristiques



Source: Rues principales



Les organisations de développement commercial

Dans plusieurs villes du Québec, des organisations souvent paramunicipales ont des responsabilités diverses en matière de développement commercial, pour le cœur de collectivité ou pour l'ensemble du territoire. Leur rôle est souvent limité à l'animation des secteurs commerciaux centraux, mais parfois élargi à des activités de planification ou de développement commercial ou des cœurs de collectivités. Toutes travaillent en étroite collaboration avec leur municipalité.

Innovation et Développement économique (IDÉ) Trois-Rivières, par exemple, mène une stratégie d'acquisition immobilière, afin de rénover des bâtiments abandonnés ou sous-utilisés pour les valoriser. À terme, cette stratégie vise entre autres à favoriser la revitalisation commerciale (IDÉ Trois-Rivières, s. d.).

Entreprendre Sherbrooke, pour sa part, a longtemps combiné dynamisation des secteurs centraux, planification commerciale et création d'outils d'aide à la prise de décision. Rues principales Coaticook, quant à elle, est l'organisation qui chapeaute toutes les activités d'animation de son centre-ville, en plus de gérer certains programmes d'aide aux commerçants mis en place par la Ville de Coaticook.

À consulter

- Collectivité inspirante 02 : Coaticook
- Collectivité inspirante 03 : Sherbrooke

COLLECTIVITÉ INSPIRANTE 02 **COLLECTION « DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL »**

COATICOOK

Une diversité d'interventions qui perdurent et se multiplient

À la suite d'une étude qui sonnait l'alerte sur la dévitalisation de Coaticook au début des années 2000, les acteurs locaux se sont réunis et ont décidé de miser sur le cœur de collectivité, et plus précisément sur son développement commercial, pour dynamiser leur ville.

Aujourd'hui, le centre-ville de Coaticook attire de nouveaux entrepreneurs et commerçants, notamment un cinéma et une épicerie, ce qui va à contre-courant des tendances observées dans un grand nombre de municipalités. Méthodes innovantes, flexibilité et réseautage expliquent cette belle réussite.

La ville de Coaticook est le chef-lieu de sa MRC, à la frontière avec le Vermont. Cette ville de presque 9 000 habitants occupe une position historique stratégique. Territoire industriel et agricole majeur avec une forte tradition laitière, Coaticook abrite l'un des plus importants fabricants de crème glacée du Québec, qui fait sa renommée dans toute la province et attire de nombreux visiteurs. La ville regroupe également d'importants équipements touristiques naturels majeurs comme le Parc de la Gorge de Coaticook.

Mais tout n'est pas rose. La Ville s'était elle un peu assise sur ses lauriers ? L'économie avait-elle parié des années 2000, période de vitalité économique de Coaticook ? Diminué, passant du positif au négatif, la population a notamment dénoté pendant un certain temps. Et du point de vue commercial, force est de constater que la ville n'offrait pas pleinement son potentiel en raison d'une dévitalisation commerciale et à la dévitalisation du centre-ville se dessinait, la cinématique a décliné et l'entretien du centre-ville n'a pas suivi un projet de revitalisation en 2004, suivie par la microrevitalisation. À ce moment, selon une étude pour planifier le développement de la région, le plan des Centres de l'Est souffrait d'un manque flagrant de valorisation de ses atouts touristiques et le centre-ville tend vers une certaine désertification. Le tiers des locaux commerciaux y sont vacants.

1

COLLECTIVITÉ INSPIRANTE 03 **COLLECTION « DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL »**

SHERBROOKE

Une vision globale, des actions locales

Après des années de lente désertion commerciale du centre-ville au profit de la strip commerciale de la rue King Ouest et du boulevard Bourgeois, du Centre-ville de l'Est, puis du Plateau Saint-Joseph, la Ville de Sherbrooke a mis sur pied plusieurs démarches afin de dynamiser des cours de collectivités et son commerce de proximité. Depuis le début des années 2010, le centre-ville est l'élément phare de ses efforts.

Une gestion décentralisée des efforts et la multiplication des acteurs ont permis, au fil du temps, de revitaliser les cours de Sherbrooke selon les besoins du milieu.

Héritage des fusions municipales et du développement urbain tout à l'automobile de la fin du 20^e siècle, la structure urbaine de la ville de Sherbrooke est fondamentalement polycentrique. Chaque ancienne ville a son secteur central ou son pôle commercial. Par ailleurs, plusieurs quartiers de développement central ont leur rue principale avec des commerces et des services, souvent à caractère local.

Pendant que la ville vitait, l'offre commerciale a suivi la même tendance. Aujourd'hui, les commerces de grande surface dominent, situés en bordure d'autoroute ou le long de grands boulevards commerciaux. Résultat : le centre-ville de la plus grande ville d'Estrie voit de son commerce de proximité et peine à retrouver son statut de pôle d'attraction à l'échelle estrienne.

Depuis quelques années, la Ville et ses partenaires multiplient les efforts pour remettre le centre-ville dans le cœur de Sherbrooke et de Sherbrooke. Commerce Sherbrooke, un organisme paramunicipal axé sur le développement commercial de la ville et la dynamisation des cours de collectivités, en a été le chef de file pendant de nombreuses années.

1

Acteurs institutionnels et (para)gouvernementaux

Plusieurs institutions et organisations gouvernementales ou paragouvernementales ont une influence sur les cœurs de collectivités, soit par leur présence dans le milieu ou le fait que leurs décisions dans leurs champs d'expertise y ont une influence directe ou indirecte.

- + Municipalité régionale de comté (MRC)
- + Société d'aide au développement des communautés (SADC)
- + Centre d'aide aux entreprises (CAE)
- + Société des alcools du Québec (SAQ)
- + Santé
 - Hôpitaux, CLSC, CISSS, CHSLD
- + Éducation supérieure
 - Cégep, université
- + Centre de service scolaire et écoles primaires et secondaires

Grands acteurs privés

Les décisions que prennent les acteurs privés ont une influence considérable sur la vitalité d'un cœur de collectivité. Pour toutes sortes de raisons, notamment l'accessibilité de leurs activités, ceux à caractère événementiel ont malheureusement tendance à délaisser les cœurs de collectivités. Inclure les grands acteurs privés dans l'élaboration d'une vision collective de développement commercial peut les inciter à y trouver leur place et à s'investir d'une mission à cet égard. Les négliger, au contraire, mènera à des incompréhensions réciproques et potentiellement à des conflits, ce qui aurait nécessairement des conséquences délétères sur les cœurs de collectivités.

- + Promoteurs immobiliers
- + Propriétaires fonciers
- + Centre de foires / d'exposition
- + Promoteurs événementiels
- + Citoyens corporatifs qui contribuent au développement de la communauté (par des subventions, etc.)

Acteurs sociocommunautaires et culturels

Dans cette catégorie d'acteurs passablement diversifiés, on retrouve autant de grands créateurs d'achalandage, qu'on voudra attirer dans le centre-ville, que des organisations qui ont une connaissance fine de l'identité du lieu et des besoins de diverses populations.

- + OBNL de soutien à la communauté
 - Maison des jeunes, Maison de la famille, Table des aînés, Centres d'aide aux personnes en situation d'itinérance, organismes d'aide au logement, table de concertation, table de quartier, Carrefour jeunesse-emploi (CJE), etc.
- + Acteurs autochtones
- + Entreprises et institutions culturelles
 - Centre culturel/théâtre, maison de la culture, cinéma, bibliothèque, etc.

Société civile et usagers

En tant que publics cibles, la société civile et les usagers ont leur vécu à partager. Les décisions en développement commercial se répercutent sur l'expérience des usagers et des populations qui habitent les cœurs de collectivités ou les quartiers à proximité. Elles influencent aussi leur capacité à répondre à leurs besoins de consommation. Les mettre devant le fait accompli est une mauvaise pratique pour plusieurs raisons : non-appropriation par les clientèles visées, protestation de certaines populations et d'organisations les représentant, etc. Il est donc important de les faire contribuer à la construction d'une vision pour le développement commercial, de les informer des avancées et des décisions et d'aller chercher leur opinion, et ce, plus tôt que tard.

- + Citoyens
- + Association de quartier
- + Organisations dont la mission touche la vitalité des cœurs de collectivités ou la qualité des milieux de vie
 - OBNL à caractère environnemental (Conseil régional de l'environnement, organismes de bassins versants, etc.), Société d'histoire, coopératives d'habitation, etc.

Pistes pour une mobilisation efficace

Processus continu, la mobilisation doit être nourrie pour rester efficace dans la durée. Différentes démarches doivent être mises en œuvre pour assurer et maintenir la motivation des parties prenantes, laquelle s'articule autour de trois finalités :

1. répondre à leurs besoins ;
2. appartenir à un groupe ;
3. contribuer à transformer la société (Plamondon, citée dans Racine, 2010).

Définir l'enjeu et l'objectif commun

Il faut d'abord clairement identifier l'enjeu à aborder et l'objectif commun. Cet exercice fondamental peut paraître énergivore, mais il guidera la mobilisation et épargnera beaucoup de temps par la suite. L'objectif commun deviendra le moteur principal de l'engagement. N'hésitez pas à le remettre de l'avant de temps à autre.

Miser sur des actions concrètes

Une mobilisation ne doit pas tarder à s'enclencher en attendant la mise en place du groupe parfait. Dès qu'un noyau satisfaisant se forme autour de personnes engagées et capables d'agir, démarrez le processus. Échelonnez la mobilisation avec un enchaînement d'actions concrètes qui permettent de voir le chemin parcouru (100°, s. d.).

Cibler le juste degré de mobilisation

La planification commerciale ne doit pas mobiliser toutes les parties prenantes de façon égale. Un noyau de personnes suivra l'ensemble du processus, alors que plusieurs autres personnes ou organisations seront interpellées à divers moments.

Une multitude d'activités peuvent être menées pour mobiliser les parties prenantes, selon les intentions du moment. En effet, les différentes étapes d'un projet appellent diverses formes de participation :

- + informer, sensibiliser ;
- + consulter, recueillir de l'information ;
- + discuter ;
- + engager, négocier ;
- + codécider, créer des partenariats (Santé Canada, cité dans CEUM, 2015).



Source: Rues principales

CHAPITRE

03



L'analyse
du territoire

Le dynamisme commercial d'un cœur de collectivité tient en bonne partie à sa capacité à attirer les gens pour le travail, la qualité de certains de ses commerces, les loisirs, le tourisme, un événement particulier ou le rôle qu'il joue dans le quotidien des gens du quartier. À divers degrés, un cœur de collectivité doit constituer :

- + un secteur où la communauté vit, travaille, joue et se rencontre ;
- + une destination régionale et un lieu de rencontre pour la communauté ;
- + un pôle de proximité confirmé dans la planification territoriale de la collectivité.

Avant de plonger plus techniquement dans des composantes purement économiques de la planification commerciale, il est donc important de comprendre certaines caractéristiques internes et externes qui ont construit et continuent de façonner le milieu d'intervention :

- + ses fondations géographiques,
- + ses influences sociodémographiques,
- + le contexte politique et réglementaire dans lequel il se situe.

LE CONTEXTE TERRITORIAL

La première étape consiste à comprendre le contexte territorial de la municipalité et du cœur de collectivité.

Structure territoriale et rôle du cœur de collectivité

Selon leur taille et leur positionnement dans l'organisation régionale, la municipalité et son ou ses cœurs de collectivités jouent un rôle différent. Il est donc nécessaire de comprendre ces dynamiques et de situer les secteurs d'intervention dans leur environnement régional. Les divers cœurs de collectivités d'une ville polycentrique, par exemple, auront chacun un rôle particulier et un seul d'entre eux tiendra lieu de centre-ville, où l'on retrouvera la majeure partie des grands générateurs d'achalandage.

VILLES MONOCENTRIQUES ET POLYCENTRIQUES

- + On dit d'une municipalité qu'elle est monocentrique dans la mesure où un seul centre-ville ou noyau villageois sert de lieu de convergence pour l'ensemble de la population. Une ville polycentrique, quant à elle, est formée de plusieurs cœurs de collectivités, dont l'aire d'influence variera.
- + Depuis les fusions municipales, plusieurs villes autrefois monocentriques font désormais partie d'une plus grande ville polycentrique. Dans ces cas, certaines sensibilités peuvent devoir être considérées dans la définition des rôles respectifs des différents cœurs de collectivités, même si la réalité du contexte territorial détermine une structure claire.

On voudra identifier les interrelations et les interdépendances entre la municipalité et ses voisines : quelles sont les forces commerciales de chacune et quelles sont les menaces ou opportunités de la municipalité et de son cœur de collectivité (où se trouvent les centres commerciaux qui attirent un grand bassin de clientèle, quelles municipalités sont des pôles touristiques majeurs, etc.).

Pour caractériser le secteur d'intervention, on utilisera divers indicateurs, dont :

- + l'aire d'influence,
- + l'importance des divers usages (résidentiel, commercial, bureau),
- + l'importance des activités touristiques,
- + la présence de services et d'équipements publics.

Par ailleurs, les infrastructures de transport locales et régionales (autoroutes, routes secondaires, chemins de fer, réseau de transport en commun, réseau de déplacements actifs, etc.) agissent sur l'aire d'influence du cœur de collectivité et, par la même occasion, son bassin de captation potentiel.

Portrait historique et politique

Dresser un portrait politique de la ville permet d'appréhender certaines influences sur le rôle et la perception du cœur de collectivité dans la communauté et au-delà. Couplées à celles d'un portrait historique de la municipalité, afin de comprendre les origines et l'évolution du territoire, ces données fourniront les bases d'une vue d'ensemble nécessaire aux prochaines étapes. Voici quelques questions auxquelles répondre :

- + Qui sont les élu(e)s responsables du secteur et du développement commercial ou économique dans la municipalité ?
- + Quel rôle politique la municipalité joue-t-elle dans sa région ?
- + Quels sont les ancrages historiques et identitaires du secteur et de la municipalité ?

Portrait géomorphologique

Dresser un portrait géomorphologique consiste à regarder comment la municipalité se déploie dans son relief, dans sa structure physique. On y identifie les fractures urbaines, comme le réseau hydrique et les fortes variations topographiques venant entraver l'interconnexion de ses ensembles ainsi que les possibilités d'expansion commerciale.



Source: Rues principales

LE CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE

Un ensemble de lois, d'orientations et d'outils règlementaires et de planification, à de multiples paliers décisionnels, viennent encadrer et soutenir le développement commercial au sein des municipalités.

En raison de la multiplicité des paliers décisionnels impliqués, « la [Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU)] introduit la règle de conformité qui permet d'assurer la concordance des objectifs et des projets des divers paliers de décision à travers les différents outils d'aménagement du territoire et d'urbanisme prévus par la loi » (Gouvernement du Québec, s. d.-b).

La règle de conformité en aménagement du territoire



Source: Gouvernement du Québec



L'influence des Orientations gouvernementales en aménagement du territoire

Récemment, le gouvernement du Québec publiait sa Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire (PNUAAT), à la suite de laquelle il a renouvelé les Orientations gouvernementales en aménagement du territoire (OGAT). Certaines de ces orientations mettent de l'avant l'importance de consolider les secteurs centraux et ceux présentant une concentration d'activités de proximité.

Pour en savoir plus, consultez la page Web des OGAT : <https://www.quebec.ca/habitation-territoire/amenagement-developpement-territoires/amenagement-territoire/orientations-gouvernementales>

L'analyse du territoire doit s'attarder à faire un portrait exhaustif de tous les outils règlementaires et de planification ayant une incidence sur le développement commercial de la municipalité et du cœur de collectivité. Ceux-ci peuvent provenir de divers services de la municipalité (urbanisme, développement économique, environnement) et d'autres paliers décisionnels (MRC, Communauté métropolitaine).

La compréhension du contexte règlementaire permettra, par la suite, d'identifier les outils sur lesquels la municipalité peut s'appuyer dans sa planification commerciale et ceux qu'elle doit modifier ou mettre en place pour en favoriser la mise en œuvre.

LE CONTEXTE DÉMOGRAPHIQUE ET SOCIOÉCONOMIQUE

L'analyse du contexte démographique et socioéconomique vise à mieux comprendre les besoins, les préférences et les comportements de la population en matière de consommation. Plusieurs données servent à observer différents aspects, notamment :

- + les capacités financières de la population ;
- + l'accès au cœur de collectivité ;
- + les profils et les préférences de consommation.

La combinaison de ces informations permet de dresser un portrait des besoins de consommation de la communauté, qui sera fort utile dans l'étape à venir de l'évaluation plus globale de la demande.

Caractéristiques de la population

Différentes populations n'auront pas les mêmes besoins, les mêmes goûts et les mêmes capacités. Il est donc important de pouvoir les identifier à l'aide de données comme la structure des âges, les profils de ménages ou les proportions de populations selon le niveau d'éducation. Non seulement est-il pertinent d'observer ces indicateurs sur l'ensemble du territoire, mais aussi dans leur répartition. On pourra ainsi constater les disparités en matière d'accès aux services et commerces et comprendre lesquelles de ces populations auront tendance à fréquenter le cœur de collectivité, pourquoi et de quelle façon.

Par ailleurs, les projections démographiques, comme en fournit l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), permettent d'anticiper l'évolution de la population et la modification probable de ses besoins.

Caractéristiques économiques

Les données économiques, comme la population active, la composition des professions et le revenu médian, fournissent des renseignements sur le niveau de vie et le potentiel de dépenses de consommation de la population d'un territoire. On voudra dresser ce portrait à l'échelle de la municipalité, mais aussi pour le secteur de proximité du cœur de collectivité. En effet, ces derniers accueillent souvent les populations vulnérables et la planification commerciale doit tenir compte de leurs réalités économiques et de leurs besoins.

Incidence du logement dans le cœur de collectivité

Pour creuser un peu plus loin la composition des populations à proximité du cœur de collectivité et de leurs situations financières, il peut être intéressant de s'attarder à la question du logement. Comme il s'agit d'une dépense incompressible, elle donne une bonne idée des besoins en matière de magasins à bas prix. Les données à observer sont les proportions de propriétaires et de locataires, mais aussi la proportion de la population avec des besoins impérieux en matière de logement.



Besoins impérieux en matière de logement

« Un ménage éprouve des besoins impérieux en matière de logement si son logement n'est pas conforme à au moins une des normes (qualité convenable, taille convenable et prix abordable) et si 30 % ou plus de son revenu total avant impôt était nécessaire pour payer le loyer médian (services publics compris) d'autres logements du marché local répondant aux trois normes. » (SCHL, s. d.)



Source: Rues principales

CHAPITRE

04



L'évaluation
de l'offre et
de la demande

L'ÉVALUATION DE L'OFFRE COMMERCIALE

L'exercice vise à mieux comprendre la structure commerciale locale et à doter la municipalité d'un portrait précis et à jour des entreprises ainsi que des superficies occupées par les différentes typologies commerciales présentes sur son territoire.



Les superficies commerciales comme indicateur de l'offre

Depuis longtemps, les superficies par type de commerce constituent un important indicateur de l'offre commerciale. Bien qu'elles restent intéressantes à observer, et l'une des données les plus faciles à collecter, de plus en plus d'acteurs s'entendent pour dire qu'avec la montée du commerce en ligne et le retour vers des modèles d'affaires de plus petite surface, elles ne suffisent plus en soi. Un bon indicateur de l'offre se trouverait dans le nombre d'employés dans les différents commerces. Il s'agit malheureusement d'une information difficile à recueillir autrement qu'en parlant directement avec tous les commerçants.



Armature commerciale

« Le terme englobe toutes les manifestations du commerce de détail dans un territoire donné. Cela signifie qu'autant les commerces du centre-ville que ceux du centre commercial ou du parc de grandes surfaces que les commerces autoroutiers, de quartier ou en périphérie des limites urbaines forment une masse d'affaires territoriale. » (Demarcom, s. d.)

Effectuer un inventaire commercial

La réalisation d'un inventaire commercial (ou la caractérisation de l'armature commerciale) permet de dresser un portrait des entreprises situées dans la municipalité et d'identifier les concentrations commerciales. Les renseignements de base qu'on collectera sont les adresses géographiques des entreprises, leurs superficies, ainsi que leurs typologies commerciales. Toutefois, il est possible d'être beaucoup plus exhaustif pour divers degrés de détails, comme le type de façade, l'accès à une terrasse ou encore la forme commerciale (commerce indépendant, franchise, entreprise d'économie sociale), pour n'en nommer que quelques-unes.

En ce qui concerne la typologie commerciale, il existe de nombreux regroupements, mais certaines nomenclatures économiques spécifiques sont à privilégier. Parmi celles-ci, mentionnons le code d'activité économique du Québec (CAE) et le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). De plus, l'accès au Registre des entreprises du Québec (REQ) constitue une ressource des plus utiles pour compléter et vérifier les données recueillies, en offrant une vue d'ensemble officielle et structurée des entreprises présentes sur le territoire. Cette étape permet également de raffiner les résultats des étapes de l'analyse de la concordance entre l'offre et la demande ainsi que celle de la résilience au commerce électronique.

La production d'un inventaire commercial nécessite l'implication de diverses ressources. Les services municipaux concernés, tels que le service du développement économique (SDÉ), garantiront une coordination efficace des efforts.

De plus, des ressources humaines doivent être allouées pour effectuer un inventaire sur le terrain, ce qui permettra de recueillir des données actualisées et précises, notamment quant aux taux de vacance commerciale et de locaux sous-utilisés. À cet égard, des organismes paramunicipaux, comme la chambre de commerce ou les sociétés de développement commercial (SDC), peuvent jouer un rôle clé grâce à leur connaissance des acteurs sur le terrain.

Évaluer la répartition des activités commerciales

À partir de l'inventaire commercial, l'évaluation de la répartition des activités commerciales intègre une nouvelle classification selon le type de biens ou de services proposés et leur fréquence de consommation. Il est ainsi possible de comparer le portrait synthétique de la situation actuelle avec des seuils de référence et d'illustrer les grandes lignes de l'ensemble commercial.

La première étape consiste à évaluer la répartition des établissements de l'inventaire commercial selon qu'ils offrent des biens (p. ex. une épicerie) ou des services (p. ex. un bureau de notaires ou un cabinet de médecins) et la fréquence de consommation estimée. Celle-ci est généralement composée de trois niveaux : le courant, le semi-courant et le réfléchi. De par leur potentiel attractif singulier, certains établissements peuvent être regroupés dans des catégories additionnelles. À titre d'exemple, Rues principales bonifie cette évaluation de l'offre avec une catégorie consacrée aux établissements de restauration et de divertissement.



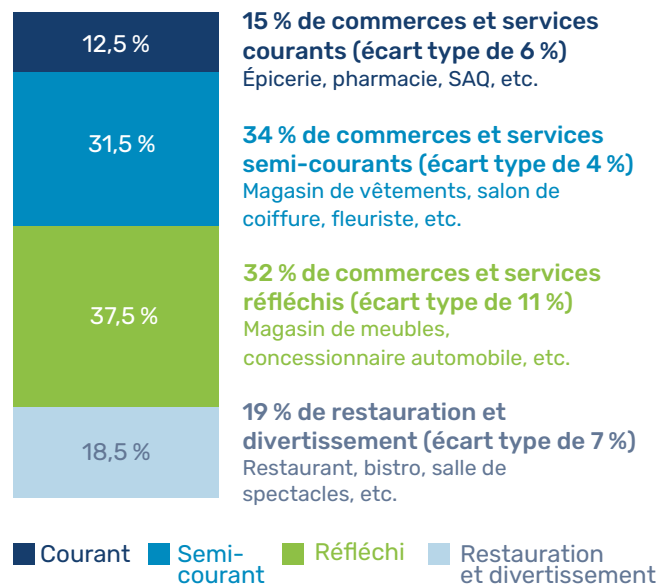
Des commerces qui influencent l'achalandage du cœur de collectivité

Par la fréquence des visites dans les commerces courants, ces derniers sont des générateurs d'achalandage qui auront une incidence sur la visibilité des commerces voisins. En ce sens, ils contribuent à l'attractivité commerciale d'un secteur.

Certains commerces semi-courants ou réfléchis sont considérés comme commerces de destination. La spécialité de leur offre amène leur clientèle à les choisir, peu importe où ils se trouvent. Leur présence dans un cœur de collectivité est gage de diversification de la clientèle et, potentiellement, de retombées sur les commerces avoisinants.

En deuxième étape, on vérifiera la concordance de la répartition actuelle avec des seuils de référence. À cet égard, Rues principales a réalisé une étude pour établir une concordance entre la mixité commerciale d'un cœur de collectivité et sa vitalité (Fondation Rues principales, 2004), qui a été mise à jour en 2014. Sans qu'il s'agisse d'une réalité immuable et totalement universelle, cette mixité de référence permet de mieux comprendre les déséquilibres potentiels et de prévoir les ajustements nécessaires afin d'optimiser l'offre commerciale.

Répartition commerciale de référence



Source: Rues principales

Évaluer la vacance commerciale et la présence de locaux sous-utilisés

La vacance commerciale et les locaux sous-utilisés peuvent constituer des freins majeurs à l'achalandage des artères commerciales ainsi qu'au dynamisme de l'économie locale. Dans les deux cas, ces locaux créent une rupture dans la trame commerciale de la rue, nuisant à l'ambiance du milieu pour les commerces voisins et, en général, à l'attrait du secteur. Qui plus est, dans le cas des locaux sous-utilisés (généralement employés pour l'entreposage de marchandises), leur utilisation empêche un commerçant de s'y établir et de contribuer à la vitalité de la rue. Voilà pourquoi il importe de tenir à jour un inventaire, alimenté par un recensement sur le terrain, afin de maintenir un portrait actuel et réaliste de la situation, qui comprendra le nombre, l'emplacement et, si possible, l'état des locaux vacants ou sous-utilisés.



Taux de vacance commerciale et taux d'inoccupation

Il existe une nuance entre ces deux termes. Alors que le taux de vacance commerciale s'intéresse aux places d'affaires vacantes, qu'elles soient à louer ou non, le taux d'inoccupation ne s'attarde qu'aux locaux commerciaux qui sont vacants et à louer (Côté Mercier, 2024).

Réduire la vacance commerciale et la part de locaux sous-utilisés doit donc être une priorité pour une municipalité. Néanmoins, des taux de vacance entre 4 % et 7 % sont généralement considérés comme normaux (Ville de Montréal, 2019). En effet, des taux inférieurs à ce seuil complexifient la prospection, puisque les potentiels commerçants ont peu de choix à leur disposition. De plus, les prix des loyers fluctuent à l'inverse du taux d'inoccupation.



Localiz.co : une pierre deux coups

Avec son outil Localiz, qui répertorie les locaux commerciaux à louer sur son territoire, la Ville de Sherbrooke est en mesure d'appuyer tant les propriétaires de locaux vacants que les commerçants à la recherche d'un local. La Ville agit ainsi concrètement sur la vacance commerciale et peut, au passage, étoffer sa connaissance de la valeur de baux commerciaux sur son territoire.

À consulter

Collectivité inspirante 03 : Sherbrooke

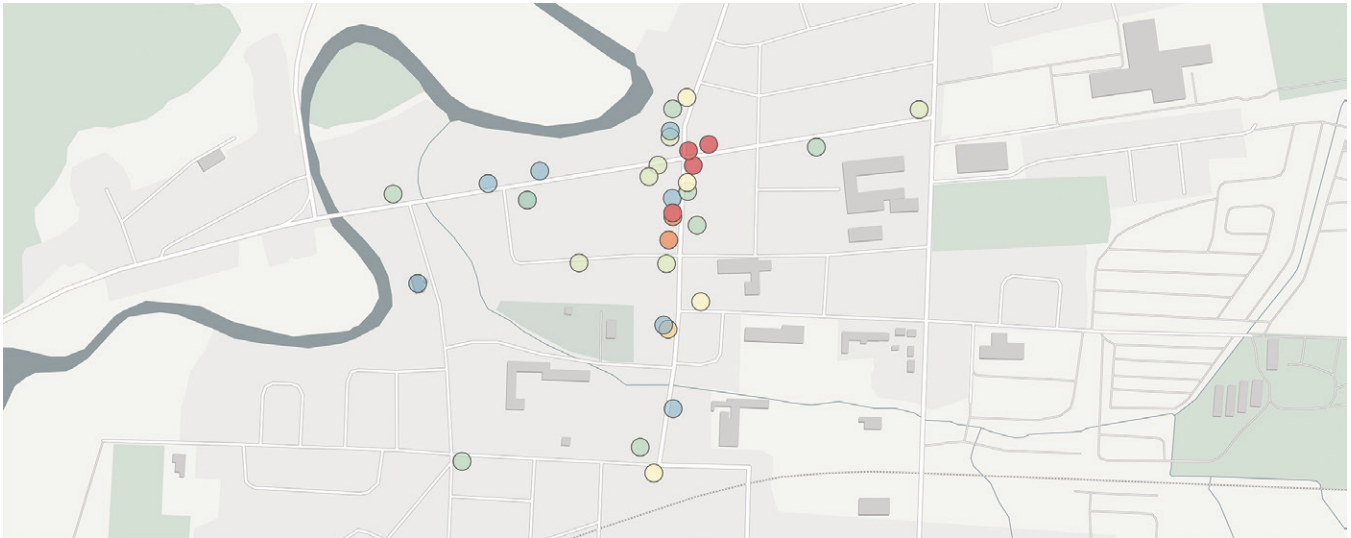
Évaluer la résilience du cœur de collectivité au commerce électronique

Les achats en ligne, souvent livrés à domicile, réduisent l'achalandage des commerces physiques. Or cette réalité affecte plus fortement certains types de commerces : alors que seulement 12 % des dépenses d'épicerie des adeptes de cyberachat se font en ligne, cette proportion s'élève à 30 % pour les vêtements et chaussures (ATN, 2023). Ainsi, estimer la résilience de l'offre du cœur de collectivité au commerce électronique favorise l'implantation de mesures pour encourager une synergie commerciale renforçant le potentiel d'achalandage.

Cette évaluation croise les données statistiques d'achats en ligne des Québécois, selon différentes typologies commerciales, les constats d'un sondage municipal sur les habitudes de consommation et l'inventaire commercial. Les résultats obtenus permettent d'identifier les concentrations de commerces fragiles au commerce électronique. Partant de là, la municipalité peut mieux voir venir de potentielles fermetures et identifier les interventions les plus pertinentes pour améliorer la résilience du cœur de collectivité, notamment :

- + soutenir l'adoption d'un modèle d'affaires hybride chez certains commerçants ;
- + déterminer les besoins commerciaux du cœur de collectivité et anticiper la prospection nécessaire ;
- + envisager l'implantation d'un point de chute pour les livraisons et cibler l'emplacement le plus opportun pour en maximiser les retombées.

Résilience au commerce électronique



Projection des achats en ligne, selon le type de commerce (Saint-Tite, en 2023)

■ Non applicable ■ 18 % ■ 28 % ■ 29 % ■ 30 % ■ 33 % ■ 61 %

Source : Rues principales

L'ÉVALUATION DE LA DEMANDE

L'exercice vise à bien connaître les clientèles du cœur de collectivité, aux diverses échelles de son aire d'influence, ainsi que leurs besoins, leurs préférences et leurs comportements de consommation. À cette étape, on s'intéresse donc à la fois aux clientèles locales (population de la municipalité et population de proximité), aux clientèles régionales et aux clientèles de l'extérieur, touristiques ou autres.

La demande s'observe sous trois grands angles :

- + l'évaluation théorique du potentiel local ;
- + l'observation réelle des comportements d'achat liés au secteur ;
- + un exercice de prospective démographique et de développement.

Établir le marché théorique de la municipalité

Cette analyse est la première de deux étapes théoriques particulièrement pertinentes pour comprendre les besoins en matière de commerces de proximité. Il s'agit d'estimer le potentiel de marché que présente la population, en se basant sur la tendance moyenne de consommation des Québécois, ajustée au contexte populationnel de la municipalité, afin d'établir le potentiel de dépenses annuelles du milieu pour différentes typologies commerciales, indépendamment du lieu.

Évaluer le potentiel de marché local

Une fois le potentiel théorique établi, il est comparé à l'inventaire commercial existant afin de chiffrer les dépenses potentielles de la population dans la municipalité, et ce, pour chaque type de commerce. On pourra ainsi déterminer dans quelle mesure les établissements locaux captent ces dépenses, ainsi que les proportions des fuites commerciales.

Ces données seront utiles, dans la mise en perspective, pour déterminer, selon différents barèmes de captation de la demande, si l'offre commerciale actuelle est suffisante, insuffisante ou même en surabondance. On verra par la même occasion si de nouvelles implantations commerciales sont à envisager. Bien sûr, cette estimation devra également tenir compte des autres éléments de l'évaluation de la demande.

Évaluer les comportements d'achats

Par la suite, on voudra évaluer les habitudes de consommation dans le secteur, pour les habitants comme pour la clientèle de l'extérieur.

Sondage auprès de la population

Un sondage auprès de la population permettra de connaître le degré de satisfaction à l'égard des commerces existants, de savoir pour quels sont les principaux types de commerces et de services pour lesquels la centralité subit des fuites commerciales et quels pôles commerciaux lui font compétition. L'analyse des réponses obtenues mettra en lumière les besoins des consommateurs et révélera les types d'établissements commerciaux souhaités.

Pour connaître, inversement, le potentiel d'attraction d'un centre-ville au-delà de la population locale, voici quelques méthodes qui peuvent être combinées.

Étude de provenance

La réalisation d'une étude de provenance peut être très simple, quoiqu'exigeante en ressources humaines, si la méthode adoptée est de sonder la clientèle de divers commerces, à divers moments, sur place. Elle peut également se faire de façon plus coûteuse et indirecte, en ayant recours aux données bancaires liées aux achats. La méthode par sondage a l'avantage de permettre l'ajout de quelques questions de précision qui donneront des indications supplémentaires, comme l'apport des employeurs du secteur dans l'achalandage des commerces et les objets de consommation des employés.



Aire d'influence d'une centralité

Synonymes : Zone de chalandise,
Zone d'influence,
Aire d'achalandage

Il s'agit de l'aire géographique d'où provient la majeure partie de la clientèle d'une centralité, comme pôle commercial, mais aussi pour l'ensemble des activités qu'on y retrouve. Le territoire qui la constitue peut être subdivisé en zones primaire et secondaire, voire tertiaire, selon les proportions de clientèle qui en proviennent.

L'identification de la zone d'influence et l'analyse plus fine qui en découle donnent une idée de l'envergure de la centralité en question : locale, régionale, nationale ou internationale.

Analyse de l'aire d'influence

D'une façon ou d'une autre, l'étude de provenance permet de passer à l'analyse de l'aire d'influence de la centralité. Cette étape consiste, d'une part, à définir des zones de captation d'achalandage, en les classant selon leur importance : zones primaires (principales sources de clientèle), zones secondaires (sources importantes mais périphériques) et zones tertiaires (plus éloignées, mais ayant tout de même une influence). Il s'agit, d'autre part, de spatialiser l'aire d'influence selon l'une ou l'autre des méthodes isométrique (la distance à vol d'oiseau par rapport au point central du cœur de collectivité) et isochrone (la distance en fonction d'un temps de déplacement vers le centre-ville). On peut ainsi identifier le bassin de population potentiel à l'intérieur de l'aire d'influence, et ce, en fonction des différents modes et temps de déplacement.

Sondage auprès des clientèles événementielles

Enfin, un sondage auprès des clientèles événementielles peut apporter un éclairage supplémentaire :

- + connaître la portée des différents événements ayant lieu au centre-ville ;
- + savoir dans quelle mesure ces clientèles consomment dans le centre-ville par la même occasion.

Prévoir des scénarios d'évolution de la demande

Afin d'évaluer la demande non seulement actuelle, mais également potentielle, un exercice de prospective s'avère pertinent. L'objectif est de mettre au jeu des scénarios qui tiennent compte de divers éléments, en particulier les projections démographiques et les projets immobiliers en incubation, pour mieux anticiper les dynamiques à venir.

En effet, des prévisions pour une augmentation substantielle de la population peuvent justifier une offre commerciale de proximité (p. ex. des épiceries) qui autrement serait jugée excédentaire. De même, des projets de développement pour l'arrivée de grands générateurs d'achalandage, comme un centre des congrès, légitiment l'augmentation et la diversification de commerces dans le domaine de la restauration et du divertissement, par exemple. L'arrivée d'un grand employeur vient à la fois imposer un ajustement aux prévisions démographiques et, souvent, spécifier un type de clientèle récurrente dans le secteur où il s'implantera.

Notons que l'implantation des grands projets doit être minutieusement planifiée pour que l'emplacement choisi soit bénéfique autant pour l'activité prévue que dans ses retombées pour la collectivité, notamment sa ou ses centralités.



Source: Rues principales

LA MISE EN PERSPECTIVE

L'étape de la mise en perspective consiste, à partir des constats de l'analyse du territoire, à déterminer les ingrédients de planification stratégique à mettre en place pour la réussite du développement commercial du cœur de collectivité.

Trouver les ingrédients de la planification stratégique

L'identification des piliers de la planification stratégique du développement commercial passe entre autres par l'évaluation de la concordance entre l'offre commerciale et la demande. Il s'agit en premier lieu de prendre en considération les écarts entre les besoins exprimés par la demande et la réponse de l'offre existante. On explorera alors soigneusement les angles morts potentiels d'une observation purement mathématique, pour identifier les enjeux du territoire. Un retour sur le contexte territorial permettra, par exemple, d'identifier des besoins en fonction du revenu médian du secteur à l'étude, pour bien percevoir un besoin en commerces de proximité qui pourrait passer sous le radar de la demande, telle que traditionnellement évaluée.

Définir le positionnement : une vision de développement

Les éléments de planification stratégique à mettre en place dépendront en grande partie du positionnement que l'on voudra attribuer au cœur de collectivité. Il importe alors de doter la centralité d'une vision commune de son développement.

La vision de développement est une représentation du devenir souhaité de la ville dans un horizon déterminé, par exemple sur 10 ans. Un des objectifs d'une planification commerciale du cœur de collectivité étant de créer un réflexe centre-ville dans les prises de décisions, une vision claire donne un outil sur lequel se référer pour inculquer cet automatisme. En exprimant le but à atteindre, elle agit également comme source de motivation pour l'ensemble des parties prenantes.

Le positionnement souhaité

Pour commencer, il est important de se permettre de rêver au positionnement souhaité, sans trop se mettre de barrières. À quoi rêve-t-on pour son centre-ville ? Quelle identité souhaite-t-on qu'il reflète ? À quelle échelle envisage-t-on qu'il exerce une influence ? Quel rôle est-il amené à jouer dans le quotidien de la population à proximité ou pour la clientèle régionale ? Voilà quelques exemples de questions à se poser à cette étape-ci. Cet exercice de visions devrait impliquer un vaste éventail de parties prenantes et, ultimement, être étoffé d'une consultation publique.

Le positionnement réaliste

Maintenant qu'on a projeté le cœur de collectivité dans un monde idéal, il est temps de revoir les éléments du contexte territorial, de l'offre et de la demande qui placent des limites au positionnement souhaité. Ce regard réaliste mènera à éliminer certaines idées émises dans le positionnement souhaité. Mais il arrivera aussi de les revoir pour leur donner la dose de réalisme nécessaire à éviter plusieurs embûches, voire de faire dérailler la planification commerciale du cœur de collectivité.



Source: Vivre en Ville

CHAPITRE

05



La mise
en action

LES PRÉMISSSES DE LA MISE EN ACTION

L'étape de mise en action, dans la planification commerciale, exige de poser les bonnes questions pour identifier et alimenter les axes stratégiques et les leviers d'intervention qui agiront le plus concrètement sur l'achalandage du cœur de collectivité. En effet, tous les sous-objectifs de la planification commerciale des cœurs de collectivités tendent vers un grand objectif : augmenter l'attractivité de la centralité principale et, le cas échéant, des autres pôles de proximité, comme les cœurs de quartiers.

Valoriser l'économie sociale

Pour plusieurs raisons, la planification commerciale des centralités est une excellente occasion de valoriser l'économie sociale.



Économie sociale

L'ensemble des activités économiques à finalité sociale réalisées dans le cadre des entreprises dont les activités consistent notamment en la vente ou l'échange de biens ou de services et qui sont exploitées conformément à certains principes, dont :

- + avoir pour but de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité ;
- + être indépendantes de tout organisme public ;
- + prévoir une gouvernance démocratique par les membres.

RLRQ, chapitre E-1.1.1

Les cœurs de collectivités sont adaptés à l'économie sociale

La structure des cœurs de collectivités en fait déjà des terrains fertiles pour l'économie sociale :

- + ils sont majoritairement occupés par des commerçants indépendants ;
- + les locaux commerciaux y sont de plus petite taille que dans les secteurs périphériques ;
- + on y retrouve de nombreux organismes communautaires.

L'économie sociale est profitable aux cœurs de collectivités

Les entreprises d'économie sociale génèrent de multiples retombées pour les collectivités, bien au-delà de leur valeur économique. Elles visent une rentabilité sociale, qui s'évalue :

- + par la contribution au développement démocratique,
- + par le soutien d'une citoyenneté active,
- + par la promotion de valeurs et d'initiatives de prise en charge individuelle et collective (Chantier de l'économie sociale, s. d.-a).

Ainsi, par leur ancrage territorial et leurs finalités sociales, les entreprises commerçantes qui font partie de cette catégorie améliorent, plus que toute autre, la qualité des milieux de vie dans lesquels elles œuvrent. Comme la rentabilité économique n'est pas leur principal objectif, elles réussissent à offrir des services de proximité trop risqués pour l'entreprise privée. Dans le secteur alimentaire, par exemple, leurs « modèles d'affaires permettent de mieux répartir l'offre alimentaire et couvrir les déserts alimentaires actuels qui ne représentent pas un marché lucratif pour les entreprises privées » (Chantier de l'économie sociale, s. d.-b).



Source: Rues principales

Les entreprises d'économie sociale sont particulièrement résilientes

Enfin, les entreprises d'économie sociale présentent une meilleure résilience. Elles résistent mieux que l'entreprise privée aux soubresauts et aux crises en tous genres. La pandémie a moins affecté la santé financière des entreprises d'économie sociale que des entreprises privées (Réseau Mentorat, 2022). Alors que 79,9 % des coopératives québécoises franchissent la troisième année d'existence, et 63,9 %, leur cinquième année, ces chiffres sont respectivement de 48,2 % et 35 % parmi les entreprises privées (CQCM, 2022). Avec les difficultés qu'affrontent les cœurs de collectivités, cette stabilité n'est pas à négliger dans l'écosystème commercial d'un centre-ville.

Viser le cœur des flux

De tout temps, les centres-villes et leurs regroupements de marchands ont été l'épicentre de la construction des villes. Ils ont toujours été le lieu de passage et de rassemblement par excellence, voire incontournable. Ce n'est que très récemment, à l'échelle de l'histoire de l'urbanité, qu'on les a exclus des déplacements d'une part grandissante des populations urbaines.

Or être au cœur de l'action, dans les lieux de passage, c'est la logique même du développement commercial. Il est donc essentiel, pour une planification commerciale des cœurs de collectivités, de remettre ces derniers au cœur des flux. On doit leur redonner l'aura d'un lieu de destination dont les atouts sont connus et reconnus.

Les grandes intentions à conjuguer

C'est dans cette optique que la mise en action proposée s'articule autour de trois grandes intentions : l'augmentation de la demande, l'augmentation de l'offre et l'augmentation de l'attrait. Vous y trouverez des actions spécifiques à chaque grande intention. Il faut toutefois garder en tête que, comme il en va de bien des dynamiques complexes, les éléments de la vitalité commerciale d'un cœur de collectivité s'entre-courent et s'influencent mutuellement.

Pour les besoins de l'exercice, les actions et les leviers d'intervention mis de l'avant ont été catégorisés. Il va sans dire qu'en réalité, plusieurs actions servent plus d'une intention et plusieurs leviers d'intervention façonnent la mise en action sur plusieurs plans. On parle souvent, par exemple, de la lutte contre la vacance commerciale. Or vous remarquerez qu'elle n'apparaît pas comme une action en soi, mais elle intervient à différentes échelles. Plusieurs leviers d'intervention, ici répartis dans les actions visant à densifier le secteur, à offrir des locaux commerciaux adéquats ou à aménager une trame commerciale vivante, relèvent de cette lutte contre la vacance commerciale.

Enfin, la mise en action faisant appel aux efforts de multiples parties prenantes, il convient de s'attarder à la conjugaison des différentes forces en présence dans le but de doter la collectivité d'une réelle capacité d'action.



Source: Vivre en Ville

AUGMENTATION DE LA DEMANDE

Dans la dynamisation d'un cœur commerçant, la demande est le nerf de la guerre. Plusieurs des actions qu'on présentera sous un autre objectif touchent de près ou de loin à l'augmentation de la demande. Mais certaines actions misent spécifiquement sur cet objectif.

Densifier le secteur

Longtemps les cœurs de collectivités ont rassemblé la majeure partie de la population des différents territoires, et c'est encore souvent le cas. Mais l'étalement urbain, tant résidentiel que commercial, a mené de larges pans de populations à désertifier les centres-villes, créant divers bouleversements : déstructuration du cadre bâti, surspécialisation commerciale, paupérisation des populations résidentes, départ de plusieurs employeurs, variations dans l'achalandage, etc. Ces transformations viennent avec leurs lots de difficultés pour les commerces :

- + plusieurs commerces de proximité peinent à survivre ;
- + la gestion des heures d'ouverture est chaotique, étant donné que les centres-villes sont désertiques à divers moments de la journée ou de la semaine ;
- + certains secteurs au cadre bâti déstructuré sont des trous noirs pour les commerces.

L'exercice de densification vise à atteindre un seuil de population, dans l'aire de proximité, suffisant pour assurer la viabilité d'un écosystème de commerces de proximité, dont en premier lieu une épicerie. Cette population offrira une fréquentation de la rue commerciale tout au long de la journée et de la semaine et, en retour, l'écosystème commercial rendra accessibles les commerces et services du quotidien pour ladite population. Cette opération doit toutefois tenir compte de la diversité socioéconomique des ménages vivant à proximité du centre-ville. Autant il est nécessaire d'éviter l'embourgeoisement massif du secteur, autant une population suffisante, mais généralement pauvre, découragera l'implantation d'une épicerie, par exemple.

Les opportunités de densification des centres-villes d'aujourd'hui sont nombreuses. Plusieurs bâtiments des centres-villes nécessitent des travaux de réfection. Dans la plupart des collectivités, les bâtiments donnant sur la rue pourraient alors gagner un ou deux étages, pour des logements, sans affecter la trame urbaine. Par ailleurs, de nombreux stationnements occupent des terrains avantageusement situés dans les centralités québécoises. Même s'il s'agit d'une question hautement émotive, dans plusieurs cas, leur conversion est une occasion en or d'accueillir des habitations.

LEVIERS D'INTERVENTION

Maîtrise foncière

La maîtrise foncière est l'occasion, pour une municipalité, d'imposer des lignes directrices au développement sur des terrains qu'elle considère comme stratégiques pour la dynamisation du centre-ville. En devenant propriétaire, elle a le loisir, dans l'appel d'offres pour la revente, d'établir des critères concernant les usages, la forme, etc. du bâtiment qui y sera construit.

Pour plus de pérennité quant aux critères qu'elle établit, et dans la mesure où elle en a les moyens financiers, une municipalité peut créer une fiducie d'utilité sociale et ainsi désigner un fiduciaire, qui aura la responsabilité d'administrer le terrain dans le but d'intérêt général, tel qu'indiqué dans l'acte de fiducie. La fin d'utilité sociale est alors valable pour 100 ans. La fiducie peut être particulièrement pertinente dans l'optique d'offrir des loyers commerciaux et résidentiels abordables.

La maîtrise foncière peut également être exercée par une organisation paramunicipale, qui sera en mesure de conserver les actifs ou les revendre, dans le but de tirer des bénéfices lui permettant de financer ses activités dans le but d'orienter le développement du centre-ville pour favoriser sa dynamisation.

Programme particulier d'urbanisme (PPU)

Le PPU est une composante du Plan d'urbanisme, qu'une municipalité peut mettre en place pour réaliser une planification détaillée dans un secteur particulier, notamment son centre-ville. Le PPU d'un centre-ville peut d'ailleurs comprendre un programme d'acquisition d'immeubles, qui sera utile pour la maîtrise foncière (Gouvernement du Québec, 2024).



IDÉ Trois-Rivières et la maîtrise foncière

En 2016, le centre-ville de Trois-Rivières affichait 3 millions de pieds carrés de friches industrielles et urbaines, en plus de multiples bâtiments abandonnés ou sous-utilisés. L'organisme paramunicipal Innovation et Développement économique Trois-Rivières s'est alors doté d'une stratégie immobilière afin de les rénover et d'y accueillir des entreprises. Parmi les objectifs figuraient la création de zones structurantes et la densification des milieux urbains. Après 7 ans, les retombées étaient inspirantes :

- + 2 millions de pieds carrés récupérés ;
- + 11 friches revitalisées ;
- + portefeuille immobilier de 15 bâtiments, dont 3 centres d'affaires ;
- + 92 locataires (travailleurs autonomes, entreprises manufacturières et technologiques) ;
- + 600 emplois créés ou maintenus ;
- + valeur du portefeuille : 86 M\$.
- + (De Tilly, 2023 ; IDÉ Trois-Rivières, s. d.)



La densification du centre-ville de Victoriaville

Parmi tous les efforts que déploie la Ville de Victoriaville pour la dynamisation de son centre-ville, elle mise sur sa densification. Pour ce faire :

- + elle a acquis l'ancien cinéma, sur la rue principale, pour en faire un centre de diffusion culturelle,
- + elle travaille activement à la venue d'un hôtel sur un terrain lui appartenant,
- + elle projette la construction d'habitations sur des stationnements, dont un est utilisé par les employés de la Ville.

À consulter

Collectivité inspirante 04 : Victoriaville

COLLECTIVITÉ INSPIRANTE 04 | **COLLECTION DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL**

VILLE DE VICTORIOVILLE

Une continuité de l'action politique pour le centre-ville

Dans les dernières années, Victoriaville a grandement fait parler d'elle, ne serait-ce qu'avant la sage et déterminée annonce de la succursale de St-Zotzé des alcools du Québec hors de son centre-ville. La réaction de la Ville, et en particulier de son maire, a montré l'importance qu'elle accorde à sa centralité et la détermination de ses actions politiques.

Ce que cette histoire a aussi révélé, mais plus en filigrane, c'est tout le travail de fond qu'effectuent les élus, les équipes municipales et leurs partenaires, depuis des années, pour consolider le centre-ville et assurer sa vitalité, notamment commerciale.

Recherche de développement durable, voilà qui définit depuis longtemps la ville de Victoriaville. Avec la formation de la ville, celle-ci a toujours été un lieu de développement durable et résilient régional. La Ville est une grande ville de Québec, présente dans le régional et de son rôle de l'innovation pour l'avenir de son territoire, et particulièrement de son centre-ville, au milieu de sa complexité, diversité et dynamisme.

Victoriaville connaît une grande proportion de l'activité économique de la région et est un lieu de valeur commerciale. Mais elle n'arrive pas au développement sur son territoire et au défi du maintien de la vitalité de son centre-ville. Conscience de l'importance stratégique de ce dernier dans le développement économique de la ville de Victoriaville, la Ville de Victoriaville a décidé de poser une série de gestes de densité urbaine pour consolider la centralité de son territoire et assurer sa vitalité.

C'est dans cette optique que Victoriaville a engagé le développement commercial du centre-ville. Et cette intervention s'est faite en tenant compte de toutes les questions relatives aux différents intervenants et d'une ville plutôt qu'en travaillant essentiellement sur les friches commerciales.

Faits saillants

- **Structure urbaine**
 - Manœuvrer Victoriaville en tant que centre-ville, même si le tout est toujours défini par un cœur de quartier
- **Rôle régional**
 - Offrir de la place à la MRC de Gaspésie et centre régional des Bas-Francs
- **Population totale (2023)**
 - 48 855 habitants
- **Superficie**
 - 86,2 km²
- **Interventions phares**
 - La volonté politique et la centralité dans les actions menées

1

RIEUS PRINCIPALES

Concentrer les générateurs d'achalandages

Les grands générateurs d'achalandage (grands employeurs, services publics, établissements d'enseignement supérieur, infrastructures culturelles et touristiques, hôtels et centres des congrès) choisissent souvent de s'installer dans des secteurs périphériques pour la facilité d'accès en automobile et l'espace disponible. Cette stratégie est toutefois désavantageuse pour la collectivité :

- + iniquité d'accès pour les personnes qui n'ont pas d'automobile ;
- + dispersion des besoins de déplacement sur le territoire ;
- + difficulté pour les sociétés de transport de les desservir ;
- + coûts d'infrastructures élevés pour la municipalité.

Il est possible pour une municipalité d'influencer, par des mesures incitatives ou coercitives, une certaine concentration de ces générateurs d'achalandage dans le centre-ville. En plus de faire de chacun d'eux autant de solutions aux problèmes ci-haut mentionnés, la réussite d'une telle stratégie aura l'effet direct de remettre le centre-ville au cœur des flux, de l'animer et d'offrir aux commerces de nouvelles clientèles.

LEVIERS D'INTERVENTION

Divers incitatifs financiers

Que ce soit par une taxation avantageuse ou des programmes de soutien financier (au réaménagement des espaces, par exemple), les municipalités ont accès à diverses façons de rendre financièrement attrayant le cœur de collectivité. Le projet de loi 39 (ANQ, 2023) permet aux municipalités de diviser leur territoire aux fins de taxation et d'établir des taux différents selon les secteurs. Il s'agit d'une belle occasion de réduire le taux de taxation dans les centralités pour y favoriser l'implantation d'activités qui génèrent de l'achalandage.

Divers outils réglementaires

L'utilisation de la réglementation permet de mettre des balises à la localisation de certaines activités. Il est par exemple possible d'exclure l'implantation d'activités structurantes en dehors des centralités identifiées par une municipalité (Vivre en Ville, 2013).

Se positionner comme destination touristique

Le positionnement comme destination touristique est une tentation pour plusieurs municipalités qui rêvent d'élargir leur bassin de clientèle. Autant cette stratégie peut être réaliste et très profitable, autant elle peut comporter son lot de défis, dans sa réalisation comme dans l'équilibre entre ses bénéfices et ses inconvénients.

Un couteau à double tranchant

En effet, l'attraction de touristes rentabilise la présence de commerces autrement non viables auprès d'une clientèle locale uniquement, dont cette dernière peut profiter. Inversement, une trop grande présence de touristes ou une offre commerciale obnubilée par leur attraction créent une déconnexion entre le cœur de collectivité et la population locale, ses besoins du quotidien. On voit des villages comme Montebello ou Saint-Tite, dont l'offre commerciale dépasse largement ce que la population pourrait leur faire espérer. Cependant, l'offre de proximité est souvent déficiente ou la trame commerciale, complètement déstructurée en dehors de la saison touristique ou, dans le cas de Saint-Tite, des 10 jours du Festival Western.

Qui plus est, toute municipalité ne possède pas les atouts nécessaires pour tirer réellement profit d'une stratégie de positionnement touristique. Sachant l'ampleur des investissements requis, il faut reconnaître l'importance d'analyser, en toute franchise, son potentiel touristique. Une collectivité doit pouvoir répondre « oui » à au moins l'une des deux questions suivantes :

- + jouit-elle d'un attrait d'exception, capable à lui seul de donner au milieu une aura particulière et de fédérer un écosystème commercial qui profitera de cet attrait et le nourrira ?
- + peut-elle miser sur une offre distinctive qui la place avantageusement sur un parcours touristique à proximité ?

À considérer pour le positionnement

Une municipalité qui décide de se lancer dans l'aventure touristique doit garder en tête que ce qui plaira à sa population plaira également aux touristes. Ainsi, la meilleure stratégie de positionnement touristique est parfois celle de répondre aux besoins de la population.

Promouvoir le secteur

Comme pour tout « produit » sur lequel on cherche à insuffler une demande, un cœur de collectivité doit faire l'objet d'une promotion. Il s'agit d'identifier les forces du secteur pour les faire connaître et les mettre en valeur. Cette promotion s'applique en premier lieu aux principaux publics cibles que l'évaluation de l'offre et de la demande nous aura permis d'identifier.

Élaborer une stratégie de marketing territorial

Le marketing territorial offre un processus fort utile pour renforcer l'intérêt et le sentiment d'appartenance des gens du milieu comme de l'extérieur pour le cœur de collectivité. L'objectif est de construire un imaginaire à propos du lieu, que ce dernier saura combler dans la réalité. C'est ainsi qu'on arrive à créer une récurrence dans l'achalandage et qu'on amène les gens à parler positivement du lieu, contribuant à leur façon à la promotion du cœur de collectivité



Marketing territorial

Le marketing territorial consiste à appliquer les stratégies et les techniques de marketing pour influencer les comportements individuels et collectifs en faveur de l'attractivité d'une région, d'une ville, d'un quartier. Il cherche à créer des ponts entre l'identité d'un lieu, ce qu'il a à offrir, l'expérience qu'y vivent les visiteurs et les perceptions externes.

La création d'une image de marque et d'un processus de mise en valeur est toutefois plus complexe dans le cas d'un territoire que d'un produit ou d'un service, puisqu'une multitude de dimensions s'y croisent : économique, socio-culturelle, historique, politique, etc. Ainsi, pour être forte et durable, l'image de marque d'un territoire doit être une construction collective, qui répond aux attentes de divers groupes et qui se décline dans de nombreux contextes : tourisme, identité locale, développement commercial et bien d'autres.

Source : Rues principales, inspiré de Gollain, s. d. ; ResearchFDI, 2023 ; Ulmer, 2016

L'idée derrière le marketing territorial veut que l'acquisition d'un produit, en l'occurrence le cœur de collectivité, ne repose pas uniquement sur ses qualités fonctionnelles, mais aussi sur un système de valeurs et de symboles qui lui sont associés (Freire, 2005). Une initiative de marketing territorial ne peut pas se résumer à un slogan et à un logo.

Par ailleurs, attention aux effets pervers potentiels d'une stratégie de marketing territorial mal orientée. En effet, certaines conséquences d'une augmentation d'achalandage dans un cœur de collectivité peuvent s'avérer contraires aux intérêts du territoire (Gollain, s. d.). On connaît bien l'embourgeoisement, qui joue sur l'abordabilité des logements, mais il en va de même d'un tourisme envahissant, qui peut déconnecter l'offre commerciale des besoins du milieu et, au pire, muséifier une centralité.

D'où l'importance d'embrasser la complexité inhérente au marketing territorial, par la diversité des clientèles cibles, le nombre de parties prenantes impliquées et de partenariats à tisser, l'ampleur des dimensions en jeu et la variété des contextes de réalisation.

Ainsi, la création et la mise en œuvre d'une stratégie de marketing territorial puisent leur efficacité dans le respect de certains principes (EDAC, 2008 ; ResearchFDI, 2023 ; Ulmer, 2016) :

+ Faire émerger l'unicité du lieu	Par définition, le marketing place un produit en compétition avec d'autres. En marketing territorial, le cœur de collectivité se trouve en compétition avec d'autres secteurs commerciaux, la ville avec d'autres villes. Ainsi, une image de marque met de l'avant l'ADN d'un lieu. Il ne s'agit pas seulement de présenter ce que le cœur de collectivité a à offrir, mais ce qui le distingue.
+ Rester authentique	Même lorsqu'on veut amener un secteur et les acteurs de son dynamisme à se réinventer, il faut savoir rester connecté à la réalité. Une nouvelle image qu'on veut accoler à un cœur de collectivité, qu'elle soit culturelle, sociale ou économique, doit s'appuyer sur de véritables forces du milieu. C'est ainsi que l'expérience vécue sera à la hauteur des promesses de l'image de marque. La stratégie de marketing territorial d'une ville ou de son cœur de collectivité doit donc s'appuyer sur l'ensemble de la planification commerciale.

+ Marquer l'imaginaire	Une stratégie de marketing territorial doit créer un effet positif et durable sur son public cible. Lui donner le goût de venir expérimenter l'endroit est le premier objectif. Ensuite, on voudra susciter chez les visiteurs le goût de revenir ou, mieux, d'y rester, d'y investir.
+ Cocréer l'image de marque	Comme mentionné précédemment, la complexité du marketing territorial repose en partie sur le nombre de parties prenantes. La création de l'image de marque ne peut donc qu'être le fruit d'une collaboration et le résultat du croisement des visions et des expériences. Une approche participative et itérative gagne en probabilités d'appropriation de la démarche par le milieu. Qui plus est, à l'heure des réseaux sociaux, les usagers seront les ultimes créateurs du récit entourant l'image de marque. Autant en prendre acte dès les premiers pas.
+ Parler d'une seule voix	La cohérence est un élément important du message de l'image de marque, chose particulièrement vraie pour certaines clientèles cibles, comme les membres de l'écosystème commercial qu'on souhaite attirer. Pour eux, l'engagement des leaders revêt une grande importance, mais aussi, leur capacité à montrer, par un message clair et uniforme, que le milieu est capable de travailler main dans la main.
+ Désigner des ambassadeurs	Dans un monde où l'information fuse de partout, on a toutes et tous tendance à nous fier à des sources auxquelles on fait confiance. L'approche par le contact entre pairs permet de rejoindre des gens dans des réseaux auxquels les professionnels du développement commercial n'ont pas nécessairement accès. Et le message gagne en crédibilité.
+ Transposer en <i>placemaking</i>	Au-delà de la promotion à proprement parler, l'image de marque doit percoler dans l'évocation d'un sens du lieu qui prend racine dans des efforts délibérés de <i>placemaking</i> . Ainsi, la structure physique du cœur de collectivité véhicule l'identité du lieu et d'autres éléments symboliques.
+ Marquer les efforts dans la durée	Le lancement d'une image de marque ne souligne pas la fin d'une initiative de marketing territorial, mais n'est plutôt que le début de l'aventure. Une identité territoriale est en constante évolution et il doit en aller de même de la stratégie de marketing qui la met en valeur. On voudra donc évaluer les résultats et suivre l'évolution des perceptions à l'égard du centre-ville.



Sens du lieu

Bien que conçu différemment d'une discipline à l'autre, le sens du lieu réfère toujours à la relation qu'entretient une personne avec un lieu, qu'elle soit physique, émotionnelle, idéologique ou même conceptuelle. Le sens du lieu doit donc toujours garder en tête l'individu, qui lira et interprétera le lieu différemment selon son parcours de vie.

Dans une optique plus urbanistique, la création d'un sens du lieu est la recherche de ce qui en fait un endroit particulier, différent, exceptionnel. Il s'agit de mettre de l'avant son caractère unique, sa personnalité, qui provient parfois d'aspects physiques remarquables, mais toujours des gens qui l'habitent, des interactions qu'ils ont avec leur milieu de vie. Le sens du lieu revêt de multiples facettes, touchant à l'extraordinaire comme au quotidien.

Source : Rues principales, inspiré de Adams et collab., 2017 ; Cross, 2001 ; Foote et Azaryahu, 2009 ; Lichrou et collab., 2014



Placemaking

Le *placemaking* est généralement considéré comme un ou des processus, collaboratifs, menant à la création ou à la modification d'espaces publics dans le but d'y améliorer l'expérience à l'échelle humaine et d'y maximiser les relations entre individus. Étroitement relié au sens du lieu, le *placemaking* cherche à favoriser de nombreuses façons d'utiliser l'espace public et s'attarde aux ingrédients de l'identité d'une place. Il comprend aussi une dimension plus implicite, qui tient compte d'une variété de changements associés aux différentes interactions des gens avec divers lieux.

Source : Rues principales, inspiré de PPS, 2022 ; Switalski et collab., 2023



Les avenues d'la 3, à Val-d'Or

Dans le cadre de la revitalisation de la rue principale de Val-d'Or et des discordes que le processus génèrait, un mouvement s'est créé pour favoriser des actions positives envers le centre-ville. Les avenues d'la 3, d'abord mené bénévolement et aujourd'hui formé en OBNL, cherche à faire rayonner le centre-ville et à améliorer son attractivité par l'organisation et la promotion d'initiatives en ce sens, qu'elles viennent de la Ville ou d'un groupe autonome. L'objectif est de faire en sorte que la communauté valdorienne se réapproprie et occupe l'espace public de son cœur de collectivité. Le mouvement mise entre autres sur l'apport d'ambassadeurs et d'ambassadrices de tous horizons pour inspirer la communauté par leur engagement et leur message (Les avenues d'la 3, s. d.).

Élaborer une stratégie d'accessibilité

Dans un monde où l'automobile s'est imposée comme mode de déplacement dominant, l'accès aux centres-villes est généralement considéré comme leur talon d'Achille, et ce, malgré leur positionnement central d'un point de vue géographique. Ils possèdent pourtant de multiples atouts à exploiter. Pour attirer différentes clientèles dans les centralités et replacer ces dernières au cœur des flux, les municipalités doivent impérativement se doter d'une stratégie d'accessibilité.

Il s'agit, d'une part, de maximiser les options de déplacements actifs et collectifs vers la centralité, en plus d'assurer la sécurité et le confort des usagers. Relier les quartiers voisins au cœur de collectivité optimise le marché potentiel de proximité. Plusieurs mesures d'aménagements en ce sens méritent d'être considérées, comme pourvoir les rues de trottoirs des deux côtés et multiplier les cheminements piétons qui remédient aux coupures urbaines : voies ferrées, trame de rue organique, etc. (Rues principales, 2024).

D'autre part, il convient de simplifier l'arrivée des automobilistes dans le cœur de collectivité : visibilité des places de stationnement disponibles et simplicité d'accès. Il n'est pas nécessairement question d'augmenter le nombre de cases, mais de mettre en place un système permettant de repérer facilement les cases qui sont disponibles et de s'y rendre et d'en sortir sans trop de complications. Tout un travail peut être réalisé pour repenser la place du stationnement dans la centralité et le rendre plus efficient, axé sur trois grands pans d'intervention (Rues principales, 2024) :

- + réduire les besoins perçus par une meilleure compréhension des besoins réels ;
- + transférer une partie du stationnement hors rue ;
- + améliorer l'aménagement et la gestion du parc de stationnements.

LEVIERS D'INTERVENTION

Plan de mobilité durable

La création d'un plan de mobilité durable est l'occasion, pour commencer, de bien identifier les atouts d'une municipalité à la matière, mais aussi, les freins qu'on y rencontre pour assurer l'accessibilité du centre-ville en déplacements actifs et collectifs. On y retrouvera, ensuite, des recommandations pour améliorer la situation.

Étude de stationnement

L'étude de stationnement est un outil essentiel pour bien comprendre les besoins réels en stationnement et gérer de manière intégrée l'offre totale, dans les domaines public et privé. Autant que possible, l'exercice ne devrait pas être ponctuel, mais récurrent, ce qui permet à la municipalité d'ajuster les cibles et les moyens d'y parvenir en fonction des besoins.

Marieville : Favoriser les déplacements actifs

La Ville de Marieville a décidé de rendre son centre-ville accessible à vélo, en y implantant une piste cyclable. Elle en a profité pour revoir complètement l'aménagement de sa rue principale pour y sécuriser les déplacements à pied. Sachant qu'elle devrait inévitablement utiliser quelques cases de stationnement sur rue pour ce faire, elle a commandé une étude de stationnement, pour mieux connaître l'offre globale dans le centre-ville et son utilisation. Les conclusions de cette étude lui ont confirmé que son cœur de ville comportait suffisamment de cases pour les besoins et lui a indiqué comment rediriger les usagers.

Résultat final :

- + retrait de 77 cases de stationnement sur la rue du Pont ;
- + élargissement des trottoirs (de 1,5 m à 1,8 m) ;
- + ajout de saillies végétales à chaque intersection ;
- + réaménagement de l'intersection principale ;
- + création d'une placette publique.

Réaménagement de la rue du Pont, à Marieville



Source: Rues principales



Source: Rues principales

AUGMENTATION DE L'OFFRE

L'offre et la demande, c'est un peu l'œuf ou la poule. Lequel arrive en premier ? Sur lequel devrait-on d'abord intervenir ? La réponse à cette dernière question dépend du contexte. Chose certaine, les deux s'influencent mutuellement, d'où l'importance de n'en négliger aucune.

Au fil des ans, le type de développement qu'ont connu les villes a fait perdre plusieurs des avantages comparatifs dont bénéficiaient les cœurs de collectivités. L'augmentation de l'offre est un exercice qui vise en grande partie à créer ou à recréer les conditions favorables à l'attraction de commerces dans le cœur de collectivité. Il s'agit, en quelque sorte, de lever les barrières qui freinent la pratique de l'entrepreneuriat dans les centres-villes.

Déjà, l'augmentation de la demande et toutes les actions qui y sont associées contribuent à l'attrait des secteurs centraux pour les gens qui veulent faire des affaires. De même, on le verra plus loin, les qualités physiques de la rue commerciale, son ambiance ou son image de marque représentent autant d'avantages qui profitent à l'activité commerciale. Encore faut-il savoir mettre en valeur ces avantages, ainsi que la vision de développement qu'on porte pour la centralité et son potentiel de marché de proximité.

Déployer une stratégie de recrutement commercial

Comblent judicieusement les besoins pour de nouveaux commerçants dans le centre-ville, autant en nombre qu'en type, exige d'arrimer la stratégie de recrutement commercial à la vision et aux objectifs généraux de développement commercial. Il s'agit d'influencer la localisation des nouveaux commerces, pour le bien de la collectivité comme pour celui des commerçants. Les propriétaires n'ont souvent qu'un seul objectif : louer leur local vacant. Les nouveaux commerçants ont souvent des rêves plein la tête et de la difficulté à rationaliser quand des opportunités se présentent. La stratégie de recrutement commercial doit bien sûr viser à attirer des commerçants, mais aussi à offrir l'encadrement nécessaire à ce que leur venue contribue au dynamisme du centre-ville et à sa pérennité, comme à celle des entrepreneurs.



Source: Vivre en Ville

LEVIERS D'INTERVENTION

Agrégation des données commerciales

L'agrégation des données concernant l'activité commerciale permet de mieux comprendre les besoins de la collectivité et son potentiel de satisfaire les attentes de divers types de commerces. Rassemblés, ces renseignements offrent à une municipalité la capacité de cibler efficacement ses interventions de recrutement. Par ailleurs, les données peuvent être utilisées pour convaincre les potentiels commerçants de l'intérêt de s'installer dans son cœur de collectivité.

Boutique éphémère

À la base, la boutique éphémère constitue uniquement une activité commerciale ponctuelle, qui sert à écouler des stocks, à tester un marché, à obtenir une visibilité, etc. Dans le cadre d'une stratégie de recrutement, elle offre une occasion à des commerces qu'on convoite d'expérimenter la vente physique et de prendre le pouls du marché qu'on leur propose. L'objectif ultime est d'attirer des commerçantes et des commerçants à choisir de s'établir dans son cœur de collectivité. Mais la boutique éphémère, gérée par les responsables du développement commercial, peut aussi créer une programmation qui animera le secteur.

Programme d'aide à l'implantation

L'administration municipale peut créer un programme d'aide financière pour attirer les commerçants au centre-ville. Ce programme vise habituellement la ou les premières années d'activités et cible les montants accordés ou les dépenses sujettes à remboursement.



Analyz et Localiz, à Sherbrooke

Entreprendre Sherbrooke a créé deux outils d'agrégation de données commerciales très utiles à leur recrutement. Analyz propose des portraits commerciaux et socio-économiques à l'échelle de la ville. Forts de ces données, Entreprendre Sherbrooke et la Ville sont en mesure d'identifier les niches commerciales à combler dans leurs différents cœurs de collectivités et de convaincre les commerçants convoités de l'intérêt de s'installer à Sherbrooke. Localiz, quant à lui, permet de trouver des locaux vacants en fonction de différents critères : taille, loyer, emplacement, etc. En combinant les deux outils, les acteurs du développement commercial de Sherbrooke ont en main les données nécessaires pour orienter les commerçants dans le choix de leur local.



La Boutique Pop-up VerdunLuv

À l'été 2022, la Société de développement commercial (SDC) Wellington a installé sur la Promenade Wellington un conteneur transformé en espace boutique, où 9 entreprises ont pu tester un nouvel environnement commercial. Le succès a mené la SDC à pérenniser la boutique en utilisant un local conventionnel. La Boutique Pop-up Verdunluv cherche à compléter l'offre commerciale de la rue Wellington en offrant à des commerces à succès l'occasion d'y vendre, pendant un mois, leurs produits. Certains décident, par la suite, de s'enraciner dans le quartier.



Le programme d'aide à l'implantation de commerces au centre-ville de Saint-Hyacinthe

Saint-Hyacinthe Technopole et la Ville de Saint-Hyacinthe joignent leurs efforts pour soutenir financièrement les commerces, les services et les entreprises qui souhaitent s'établir au centre-ville. Pour les commerces admissibles, 100 % du loyer de la première année est remboursable, jusqu'à concurrence de 12 \$ du pied carré ou 30 000 \$ (Ville de Saint-Hyacinthe et Saint-Hyacinthe Technopole, s. d.)

À consulter

Collectivité inspirante 03 : Sherbrooke

Commerce inspirant 05 : Boutique Pop-Up Verdunluv

COLLECTIVITÉ INSPIRANTE 03 COLLECTIF DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

SHERBROOKE

Une vision globale, des actions locales

Après des années de forte désertion commerciale du centre-ville au profit de la strip commerciale de la rue King Ouest et du boulevard Émery, du Carrefour de l'Estrie, puis du Plateau Saint-Joseph, la Ville de Sherbrooke a mis sur pied plusieurs démarches afin de dynamiser ses cœurs de collectivité et son commerce de proximité. Depuis le début des années 2010, le centre-ville est l'élément phare de ces efforts.

Une gestion déscentralisée des efforts et la multiplication des acteurs ont permis, au fil du temps, de revitaliser les cœurs de Sherbrooke selon les besoins du milieu.

Historique des Nations municipales et du développement urbain tout à l'échelle de la fin du 20^e siècle, la structure urbaine de la ville de Sherbrooke est fondamentalement polycentrique. Chaque ancienne ville a son secteur central ou son pôle commercial. Par ailleurs, plusieurs quartiers de développement ont été créés par la suite, ainsi que des centres et des services, souvent éloignés l'un de l'autre.

Pendant que la ville s'étend, l'offre commerciale a suivi la même tendance. Aujourd'hui, les commerces de grande surface dominent, situés au bord des autoroutes ou le long de grands boulevards commerciaux. Ils offrent une plus grande visibilité et une plus grande accessibilité aux consommateurs. Ils ont permis de créer un tissu de plus en plus diversifié et riche.

De plus en plus, les commerces de proximité ont été relégués à des zones périphériques, ce qui a entraîné une désertion commerciale au centre-ville. C'est pourquoi la Ville de Sherbrooke, en partenariat avec le SDC Wellington, a lancé la Boutique Pop-up Verdunluv, un espace commercial temporaire qui permet aux commerces de tester un nouvel environnement commercial.

Faits saillants

- Structure urbaine**
 - Polycentrique
- Portrait**
 - Quatre arrondissements
- Population totale (2024)**
 - 142 016 habitants (9^e plus grande ville de Québec)
- Superficie**
 - 366,14 km²
- Interventions phares**
 - La promotion des zones commerciales
 - Les routes d'avenir
 - Le marketing territorial

RUES PRINCIPALES

COMMERCE INSPIRANT 05 COLLECTIF DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

BOUTIQUE POP-UP VERDUNLUV

Soutenir l'arrivée de nouveaux commerçants : un pop-up géré par la SDC Wellington

Portrait

- Année d'ouverture de la boutique : 2022
- Secteur d'activité : commerce de détail
- Personnel : une personne de la SDC pour la programmation, variable au sein du pop-up selon les entreprises
- Localisation : Arrondissement Verdun, à Montréal

Chapitré par la Société de développement commercial Wellington, le pop-up est un espace clé en main, et entièrement modulable, destiné aux entreprises à succès qui souhaitent tester un nouvel environnement commercial. Sélectionné pour compléter l'offre commerciale de la rue Wellington, les entrepreneurs peuvent y vendre leurs produits pendant un mois.

Collectivité

La rue Wellington, à Verdun, est une rue commerciale dynamique, peuplée de plus de 200 commerces. Borne de boutiques, de cafés, de restaurants et de bars, elle accueille des événements ponctuels, comme des salons à succès ou des ateliers. Avec ses nombreux services pour enfants et ses terrasses d'accessibilité universelle, la rue est une des plus agréables de la ville.

Contribution du commerce à la collectivité

- Mise en place pour combler un manque de commerces de détail, la boutique sert de point de contact pour les entrepreneurs de la Promenade Wellington. Elle contribue à la mise en valeur de la rue Wellington et à l'implantation de commerces de proximité.
- La ville et le développement de la rue, à l'avenir, la programmation des événements et d'une clientèle qui vient tout juste de commencer.

Moments clés

- 2021**
 - Élaboration d'un contrat et d'installations de la boutique
- 2022**
 - Ouverture de la boutique, le contrat est renouvelé et les installations sont changées toutes les deux semaines
- 2023**
 - Ouverture d'une boutique à l'extérieur de la rue Wellington

« L'idée première, c'est de montrer aux entrepreneurs que s'installer sur la rue Wellington de façon pérenne pourrait être profitable. »
— Patrick Massé, directeur général de la SDC Wellington

RUES PRINCIPALES

Créer les conditions favorables à l'attraction de commerces dans le cœur de collectivité

Au fil des ans, le type de développement qu'ont connu les villes a fait perdre plusieurs des avantages comparatifs dont bénéficiaient les cœurs de collectivités. Une planification commerciale axée sur les centralités se doit de créer ou de recréer des conditions qui susciteront l'intérêt des commerçantes et des commerçants à s'y installer. Il s'agit, en quelque sorte, de lever les barrières qui freinent la pratique de l'entrepreneuriat dans les centres-villes.

Déjà, l'augmentation de la demande et toutes les actions qui y sont associées contribuent à l'attrait des secteurs centraux pour les gens qui veulent faire des affaires. De même, on le verra plus loin, les qualités physiques de la rue commerciale, son ambiance ou son image de marque représentent autant d'avantages qui profitent à l'activité commerciale. Encore faut-il savoir mettre en valeur ces avantages, ainsi que la vision de développement qu'on porte pour la centralité et son potentiel de marché de proximité.

Il existe toutefois certains obstacles qui touchent directement la création ou l'implantation d'un commerce.

Offrir des locaux commerciaux adéquats

Chaque activité commerciale a besoin d'un espace particulier pour se déployer.

Traditionnellement de petite taille, les locaux des centralités conviennent moins à certaines activités, comme les nouveaux modèles d'affaires des épiceries. Inversement, lorsque de plus grands locaux se libèrent dans une rue commerciale, les entreprises qui s'intéressent naturellement à un centre-ville peuvent difficilement occuper et payer de tels espaces.

Par ailleurs, la qualité des locaux donnant au rez-de-chaussée d'une rue commerciale peut avoir été altérée. Certains propriétaires n'investissent pas dans le maintien de leurs bâtiments, si bien que des locaux commerciaux exigent d'importants travaux, ne serait-ce que pour être remis aux normes. D'où l'importance de prendre les mesures nécessaires pour veiller à une offre de locaux adéquats en fonction des commerces qu'on convoite dans notre planification commerciale.

LEVIERS D'INTERVENTION

Règlement sur la salubrité, l'occupation et l'entretien des bâtiments

Pour éviter le laisser-aller des propriétaires, une municipalité peut adopter un règlement sur la salubrité, l'occupation et l'entretien des bâtiments, où elle imposera des amendes en cas de non-conformité. Cette disposition permet de veiller entre autres à la qualité des locaux commerciaux disponibles sur la rue principale. Mais attention ! Des conséquences financières trop peu élevées risquent de laisser certains propriétaires indifférents.

Mutualisation des espaces commerciaux

Phénomène encore anecdotique, la mutualisation des espaces commerciaux présente pourtant plusieurs avantages :

- + partage des coûts liés à l'occupation des lieux et réduction des risques financiers,
- + élargissement des clientèles de chacun,
- + occupation d'un même local à différents moments de la journée, etc.

Voilà pourquoi l'instauration, par une collectivité, d'un programme pour faciliter ce regroupement d'activités dans un même local prend tout son sens. Une municipalité peut, par exemple, offrir une subvention pour l'adaptation du local aux besoins spécifiques de la mutualisation. Par ailleurs, des projets d'incubation aident à générer un engouement pour une nouvelle pratique.

Plan d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA)

Pour offrir des locaux adéquats, il est parfois nécessaire d'apporter des modifications aux bâtiments, modifications qui peuvent exiger des ajustements réglementaires. Le PIIA est un outil très utile pour déroger, dans des cas très particuliers, aux exigences du Plan d'urbanisme dans le cadre d'un projet de construction ou de rénovation. C'est notamment le cas, par exemple, pour autoriser l'ajout d'un étage à un bâtiment commercial pour permettre la rentabilité du projet immobilier et la préservation ou l'arrivée d'un local commercial souhaité.

Lutter contre la vacance commerciale et la sous-utilisation des espaces

Une vacance commerciale qui dépasse les seuils acceptables ou des locaux sous-utilisés nuisent aux efforts de dynamisation par ailleurs déployés. Et les dynamiques en jeu sont plus complexes qu'il n'y paraît à première vue. Certains propriétaires font de la spéculation et laissent volontairement leurs locaux vacants plutôt que de les louer à la valeur du marché. D'autres saisissent les opportunités de location et peuvent modifier l'usage du local, si tant est qu'une brèche réglementaire le leur permette.

La municipalité doit agir en concentrant, autant que possible, les activités commerciales dans une zone restreinte bien définie, de façon à favoriser une densité cohérente, sans ruptures nuisibles à la trame commerciale.



Art souterrain et le programme Créer des ponts

L'organisme montréalais Art souterrain a proposé en 2021, en partenariat avec la Ville de Montréal, des résidences de création de 3 mois dans des locaux vacants de la métropole. Cachet à la clé pour les artistes et embellissement de leur local pour les propriétaires, le projet Créer des ponts a occupé 30 espaces de création et de diffusion, qui ont animé la ville, attiré 4 000 visiteurs et mené à la location permanente de 8 des locaux utilisés (Art souterrain, 2022, s. d.).

LEVIERS D'INTERVENTION

Occupation temporaire ou transitoire des locaux vacants

Un programme d'occupation temporaire ou transitoire des locaux vacants permet d'améliorer l'image des locaux touchés, de pallier la dévitalisation visuelle des artères commerciales et d'inciter les propriétaires à s'impliquer dans la gestion de leurs propriétés. Dans un tel programme, une municipalité met en relation les propriétaires et de potentiels locataires, et accorde à ces derniers un soutien financier sur une certaine période.

Règlement de zonage

Le règlement de zonage est l'endroit où identifier de façon bien précise les usages autorisés dans les différents secteurs de la ville. En concordance avec un programme particulier d'urbanisme établi pour le secteur commercial de centralité, le règlement de zonage peut restreindre l'utilisation des locaux de rez-de-chaussée aux seules activités commerciales dans la zone définie à cette fin.

Imposition d'une taxe sur les locaux vacants

L'imposition d'une taxe sur les locaux vacants sert à limiter le phénomène de spéculation foncière dans le domaine commercial. Il s'agit donc d'imposer une taxe sur les locaux qui restent vacants au-delà d'une certaine durée. Sachant que certains propriétaires subissent la vacance, malgré de réels efforts pour louer leurs locaux, une telle taxe doit s'inscrire dans un éventail d'actions et être envisagée lorsque sont réunies les conditions favorables à l'occupation commerciale des locaux identifiés à cette fin.

Soutenir l'entrepreneuriat au centre-ville

S'il existe sous différentes formes et s'il est offert par plusieurs organisations, le soutien à l'entrepreneuriat prend un sens particulier lorsqu'intégré à une stratégie de développement commercial. Certaines actions visent à favoriser le démarrage d'entreprises commerciales et d'autres à leur offrir un soutien logistique.

Les actions potentielles sont très nombreuses, allant de l'offre de formation à la réduction des coûts financiers, en passant par la mise en place ou le soutien d'initiatives d'appui à la livraison ou à la mutualisation de certaines ressources.

LEVIERS D'INTERVENTION

Création d'un incubateur

L'incubateur varie en structure et en ampleur selon l'endroit. Au plus simple, il s'agit d'un programme financier et d'un accompagnement offerts aux nouveaux entrepreneurs. Dans une forme plus élaborée, on ira jusqu'à offrir tout un programme de soutien au démarrage d'entreprise, avec local commercial en appui et formule de mentorat. L'aide vise directement des commerçantes et commerçantes, et permet :

- + de les former à la gestion d'une entreprise commerciale ;
- + de leur montrer l'intérêt d'avoir pignon sur rue ;
- + de leur offrir l'occasion de tester leur idée de commerce.

Subventions et réduction des charges pour les commerces de la centralité

Le soutien financier aux commerces de la centralité peut avoir une portée plus vaste que la stricte création d'entreprises. Les minces marges de profit des petits commerces constituent parfois une embûche au maintien d'une entreprise. Maintes options s'offrent à une municipalité qui souhaite réduire les coûts fixes des commerces dans son cœur de collectivité : réductions de taxes, programmes incitatifs, appui à la mutualisation de ressources technologiques, administratives ou juridiques, etc.

Soutien logistique pour la livraison du dernier kilomètre

L'accessibilité des rues commerciales traditionnelles pour les véhicules de livraison est un réel enjeu, qui touche à la fois la capacité des commerces à obtenir leurs produits et aux questions de cohabitation et de sécurité des divers usagers de la route. L'une des options est de miser sur une logistique de livraison du dernier kilomètre axée sur de petits véhicules (fourgonnettes ou vélos-cargos). Ces plus petits véhicules présentent des avantages concurrentiels dans les cœurs de collectivités (Rues principales, 2024).



L'incubateur entrepreneurial de Mon Quartier de Lévis

Depuis l'été 2022, Mon Quartier de Lévis soutient des cohortes d'entrepreneurs qui souhaitent tester leur projet d'affaires dans une boutique. L'incubateur entrepreneurial propose, sur une période de cinq mois, un local au cœur d'un quartier de Lévis, un accompagnement personnalisé, un jumelage avec une personne d'expérience, des lieux d'échange et de la publicité.

Veiller sur la résilience face au commerce électronique

Nous l'avons vu plus tôt, la résilience au commerce électronique devient une préoccupation de plus en plus importante pour plusieurs détaillants. Les municipalités ont donc une responsabilité dans l'identification des besoins du centre-ville, pour répondre aux besoins des clientèles potentielles, mais aussi pour assurer l'existence d'un écosystème commercial complémentaire.

LEVIERS D'INTERVENTION

Une prospection commerciale orientée sur la complémentarité

Le pouvoir d'une municipalité se trouve en grande partie dans l'analyse des besoins du centre-ville à cet égard et dans l'orientation de sa prospection commerciale dans un but de complémentarité des commerces présents.

AUGMENTATION DE L'ATTRAIT DU CENTRE-VILLE

Les 3 A de l'attrait d'une centralité

L'aménagement, l'animation et l'ambiance donnent aux cœurs de collectivités une grande part de leurs avantages comparatifs. Ce n'est pas pour rien si les plus récentes moutures des centres commerciaux (*lifestyle centers*) leur empruntent quantité d'attributs pour créer de toutes pièces un tronçon de rue principale. Or ces qualités demandent un investissement continu, en temps et en argent, pour se maintenir. D'où l'importance d'inclure dans la planification commerciale d'un cœur de collectivité des actions visant à maintenir, voire augmenter, l'attrait physique du lieu.

Par ailleurs, les cœurs de collectivités ont chacun leur identité, leurs particularités. On misera d'ailleurs sur celles-ci, comme mentionné plus tôt, pour faire la promotion du secteur dans le cadre d'une stratégie de marketing territorial. Il est donc primordial que les réflexions sur l'attrait du centre-ville se fassent en concomitance avec celles du marketing territorial.

Plusieurs des actions proposées pour augmenter l'offre ou la demande concourent également à l'amélioration de l'attrait du centre-ville. La lutte contre la vacance commerciale, par exemple, rend la trame urbaine plus vivante et réduit les ruptures du cadre bâti ou les ambiances glauques issues de vitrines placardées ou autres aspects associés à la sous-utilisation des locaux commerciaux. Les actions qui suivent visent spécifiquement à améliorer l'ambiance commerciale ou à enrichir l'expérience des citoyens et des visiteurs en rendant l'endroit plus accueillant et accessible, et à assurer une bonne intégration urbaine des commerces dans leur environnement.

Créer un parcours d'ambiance

La création d'un parcours d'ambiance se présente comme une façon efficace de miser sur les forces d'un cœur de collectivité pour en faire un lieu attrayant. Cet exercice permet de prioriser les actions de réaménagement nécessaires de façon à miser d'abord sur ce qui améliorera rapidement et durablement l'expérience vécue dans la centralité.

Mobilier urbain du parcours d'ambiance de Val-d'Or



Source: Emilie Tremblay



Parcours d'ambiance

Le parcours d'ambiance propose une promenade fonctionnelle et récréative dont la rue commerciale est l'épine dorsale. Il met en valeur les éléments clés du secteur : espaces identitaires, lieux de diffusion culturelle, pôles récréatifs ou de divertissement et points de rencontre et de rassemblement communautaire. Il relie efficacement ces lieux et d'autres générateurs d'achalandage du cœur de collectivité au sein d'un parcours sécuritaire et convivial qui place le piéton au cœur des considérations d'aménagement. Au final, le parcours d'ambiance est un circuit déambulatoire à apprécier l'esprit en paix. Il peut être bonifié par des effets de surprise, des installations artistiques ou un parcours narratif interactif.



Le parcours d'ambiance de Val-d'Or

Dans le cadre de la revitalisation de son centre-ville, la Ville de Val-d'Or a inauguré son parcours d'ambiance à l'automne 2024. Ce dernier mise sur l'identité du territoire pour relier des points d'intérêt par le réaménagement de parcs et d'une ruelle, l'installation de mobilier urbain confortable, voire ludique, et la création de murales artistiques. Deux éléments de design ont été conçus pour créer des aires de détente, marquer la continuité du parcours d'ambiance et contribuer à la signature du centre-ville, soit les nuages (formés de blocs translucides) et les bosquets (rappelant la forme d'un arbre). La pièce maîtresse est le réaménagement du parc Lévesque pour en faire un réel lieu de rassemblement (Les avenues d'la 3, 2024).

Valoriser l'identité du centre-ville et lui construire une signature

Chaque territoire a son histoire, ses repères, son identité. Un cœur de collectivité qui bat en est un qui se démarque en mettant en valeur ses particularités. Il fait vivre au quotidien les symboles qui l'ont construit et le définissent encore, et insuffle dans la population un sentiment de fierté, tout en le partageant avec les personnes de passage.

Valoriser l'identité du centre-ville, c'est d'abord la cerner, en collaboration avec les gens du milieu. C'est aussi déterminer ce qu'il a apporté de particulier à la construction du territoire et ce qu'il représente aujourd'hui. Ensuite, on pourra mettre cette identité de l'avant de diverses façons, notamment en lui fabriquant une image, une signature. On l'utilisera pour marquer les entrées du cœur de collectivité et pour guider les gens dans leurs déplacements.

Îlots « palpitants » au centre-ville de Victoriaville



Source: Vivre en Ville

Image de marque et bornes d'informations au centre-ville de Victoriaville

La Ville de Victoriaville mène plusieurs actions depuis le tournant des années 2010 pour redynamiser son centre-ville. Elle a profité du chantier de réaménagement, en 2016-2017, pour implanter plusieurs bornes d'informations marquant les entrées du centre-ville et identifiant différents points d'intérêt.

La Ville a par la suite dévoilé, avec sa société de développement commercial, une image de marque pour le secteur. Elle a d'ailleurs déployé, à l'été 2022, trois îlots de télétravail en plein centre-ville, arborant cette image de marque.

À consulter

Commerce inspirant 04 : Victoriaville



Bornes d'informations au centre-ville de Victoriaville



Source: Vivre en Ville

Rénover le cadre bâti

Pour diverses raisons, plusieurs centralités souffrent d'un certain délabrement du cadre bâti. En effet, les coûts élevés de l'entretien de bâtiments patrimoniaux, la spéculation immobilière ou les difficultés d'une municipalité à rattraper le sous-financement passé de l'entretien des infrastructures publiques de la centralité, pour ne donner que quelques exemples, rendent certains cœurs de collectivités rébarbatifs.

Dans ce contexte, les municipalités sont pleinement responsables de trouver des solutions pour améliorer l'aménagement de l'espace public et la qualité des bâtiments qui leur appartiennent. Si elles ne peuvent, inversement, prendre en charge la rénovation du parc immobilier privé, elles ont le pouvoir d'influencer la mise en action des acteurs concernés, propriétaires ou commerçants.

LEVIERS D'INTERVENTION

Programme triennal d'immobilisations

Cet exercice annuel de planification financière, obligatoire pour toutes les municipalités québécoises, offre entre autres l'occasion d'évaluer l'incidence financière des projets sur les budgets municipaux et de planifier les investissements nécessaires et les emprunts qui devront être contractés (Gouvernement du Québec, s. d. -d). Y inclure des dépenses conséquentes d'entretien de l'espace et des bâtiments publics ainsi que des projets de réaménagement en centralité est la première étape pour ne pas négliger l'attrait physique de son cœur commerçant.

Programme d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA)

Le PIIA établit des critères propres à un secteur ou à une catégorie de projets pour l'évaluation qualitative au moment d'une demande de permis ou de certificat. Sa création permet à une municipalité de mettre en valeur le cadre bâti de son cœur de collectivité et d'y assurer une certaine harmonie. C'est dans un PIIA qu'une ville est en mesure de placer certaines balises à l'affichage et d'assurer une facture visuelle à son secteur commercial, en encadrant, par exemple, le design des enseignes.

Programme de rénovation de façades

Au-delà des contraintes, une ville doit aussi, dans la mesure du possible, donner des incitatifs à l'amélioration du cadre bâti. Nombreuses sont d'ailleurs les municipalités qui se dotent d'un programme de rénovation de façade, de façon à établir les critères que devront respecter les commerçants ou les propriétaires qui souhaitent rénover leur façade afin d'obtenir une aide financière.

Animer le centre-ville, sur quatre saisons

L'animation d'un cœur de collectivité demeure un défi de tous les jours, en particulier en période hivernale. Si les gens attirent les gens, il s'avère nécessaire de faire les premiers pas pour donner le goût à la population et aux visiteurs de se rendre au centre-ville et de s'y arrêter. Les animations peuvent être de grande envergure, comme un festival, ou de plus petite taille, comme l'animation d'une ruelle, l'ouverture d'une boutique éphémère ou la tenue hebdomadaire d'un marché public. Chose certaine, elles doivent être variées et se suivre pour maintenir un élan.

En amont, on doit parfois prévoir des aménagements pour accueillir les activités et les événements qu'on souhaite tenir ou attirer. Par ailleurs, dans les plus grandes villes, où des équipes municipales sont spécifiquement attirées à l'attraction de grands événements et à leur appui, il peut être pertinent qu'une ressource ait la responsabilité d'assurer que l'achalandage de ces activités profite à l'ensemble de la collectivité, dont les commerçantes et commerçants du centre-ville.

Animer sur quatre saisons exige, pour sa part, de doubler certains efforts pour porter un regard spécifiquement hivernal sur les enjeux d'animation. On pourra, par exemple, envisager un parcours d'ambiance spécifiquement hivernal, pour relier des endroits qui gagnent en intérêt durant l'hiver ou pour utiliser un espace public dont l'aménagement répond aux préoccupations hivernales d'ensoleillement ou d'espace pour accumuler de la neige, etc. Chose certaine, penser l'attractivité hivernale de son cœur villageois ou de son centre-ville nous mène à la rencontre des synergies à créer entre les environnements intérieurs et extérieurs, entre le commercial et le récréatif, entre le positionnement de destination et de proximité (Legault, s. d.).

Planification de l'animation du centre-ville de Farnham

Les efforts de redynamisation du centre-ville de Farnham ont mené à une réflexion sur l'animation du secteur ainsi que le maintien et l'attraction d'évènements aptes à générer de l'achalandage. Un parcours d'ambiance a été réalisé, lequel rejoint entre autres le marché public, le Parc Conrad-Blain et la nouvelle Place du Phénix. En plus d'aménagements à l'attention de plusieurs populations pour animer ces deux derniers espaces publics (p. ex. terrasse publique, brumisateurs, table de ping-pong et piano public), la Ville a veillé à la présence d'évènements hebdomadaires : les Mardis Show et les Jeudis gourmands.

Animation hivernale du parc The Forks, à Winnipeg

Reconnu pour son jardin d'illuminations, le sentier glacé le plus long au pays et les Warming Huts, un parcours d'installations artistiques constamment en évolution, The Forks est un haut lieu d'activités hivernales. Le regroupement d'activités offertes dans ce grand parc urbain du centre-ville fait en sorte que février est le troisième mois le plus achalandé, après juillet et août.

L'innovation explique en bonne partie les succès de l'animation hivernale, tant en ce qui a trait à l'animation qu'à la gouvernance. La gestion de la Halle gourmande et commerciale permet de créer un lieu de rassemblement intérieur agréable et une pépinière d'entreprises en démarrage. Les revenus tirés du stationnement, du bar, des baux commerciaux et du développement immobilier permettent de financer les initiatives artistiques, culturelles et récréatives. Résultat : véritable pépinière pour les esprits créatifs, ce site a vu naître, en plus des Warming Huts, le premier Crockicurl et le mythique restaurant sur glace le Raw-Almond (Legault, 2024).



Source: The Forks

DOTER LA COLLECTIVITÉ D'UNE CAPACITÉ D'ACTION

Établir une structure de gouvernance

Une gouvernance claire du développement commercial du cœur de collectivité permet non seulement de faciliter la prise de décision et la mise en action, mais aussi de faire converger les efforts dans une direction commune et d'une manière cohérente. Structurer son approche permet également de faciliter la pluralité des points de vue, notamment si la structure choisie reflète la diversité des parties prenantes.

La gouvernance commerciale du secteur de centralité doit être envisagée comme un processus évolutif, visant à structurer de manière continue le développement commercial d'une centralité et non comme un projet ponctuel de dynamisation. Il est essentiel de mettre en place un cadre structuré qui soutient ce développement sur le long terme, entre autres par l'élaboration d'un plan d'action dont la réalisation sera un travail conjoint des différents acteurs concernés.

Cette gouvernance, territoriale, implique d'établir une cartographie des parties prenantes et un organigramme qui identifie clairement les rôles et responsabilités de chacun, de même que les mécanismes décisionnels. Les municipalités devraient jouer un rôle facilitateur dans cette structuration. Pour élaborer une gouvernance efficace, une approche globale et coordonnée est nécessaire. Cette coordination peut s'effectuer par un comité, une structure organisationnelle réfléchie ou alors par des personnes responsables du développement commercial.



Gouvernance territoriale

La gouvernance territoriale s'attarde aux formes de partenariat entre acteurs publics, privés et communautaires, aux interactions entre les parties prenantes et à la mise en œuvre de la participation (Rey-Valette et Mathé, 2012). Elle fournit ainsi la capacité à mettre en œuvre des projets dans les centralités de manière efficiente et efficace par la mise en place d'une structure coordonnant les rapports entre des acteurs travaillant sur un même projet.



Exemples d'organisations parties prenantes du développement commercial en centralité

- + Municipalité
- + Instance régionale (MRC ou SADC)
- + Corporation de centre-ville
- + Société de développement commercial (SDC)
- + Commission permanente de développement du centre-ville
- + Comité de développement
- + Comités bénévoles et organismes communautaires
- + Entreprises d'économie sociale œuvrant en revitalisation urbaine
- + Coopératives
- + Chambre de commerce
- + Commissariat au commerce
- + Comité de revitalisation urbaine intégrée (RUI)
- + Association touristique régionale

En fin de compte, l'élaboration de la gouvernance peut parfois mener à la création d'une nouvelle structure permanente, telle qu'une société de développement commercial (SDC), une commission municipale permanente ou encore une corporation du centre-ville.

Conclusion

Les étapes d'une planification commerciale présentées dans cette publication devraient aider les acteurs municipaux et leurs partenaires qui se soucient de la vitalité de leur cœur de collectivité. Ceux-ci pourront, nous le souhaitons, mettre de l'avant une structure commerciale durable et sobre en carbone, qui redonne souffle aux commerces de proximité.

Les connaissances que nous avons partagées dans cette publication sont le fruit d'années d'intervention de Rues principales dans la dynamisation des cœurs de collectivités et des recherches et explorations plus récentes sur la planification commerciale, dans le cadre du projet Près du cœur. Ce projet a permis à l'équipe de Rues principales d'élaborer des outils concrets de collecte de données, d'analyse commerciale et d'aide à la prise de décision.

Le commerce de proximité et les cœurs de collectivités souffrent depuis plusieurs années d'un manque de soutien, et ce, malgré l'importance qu'on leur reconnaît. Il est important, aujourd'hui, que les municipalités, de concert avec divers partenaires aux échelles locale, régionale et nationale, redoublent d'efforts pour remettre les cœurs de collectivités au centre des préoccupations de développement commercial.



Source: Vivre en Ville

Références

100° (s. d.). *Comment générer de l'impact social positif par l'engagement collectif?* [PDF] 3 p.

ACADÉMIE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE [ATN] (2023). *NETendances 2023 : Commerce électronique* (Édition 2023, vol. 14, n° 06). [PDF] 26 p.

ADAMS, Jennifer D., GREENWOOD, David A., THOMASHOW, Mitchell, et Alex RUSS (2017). « Sense of Place », dans Alex Russ et Marianne E. Krasny (dir.), *Urban Environmental Education Review*, Cornell University Press, p. 68-75. [DOI]

ART SOUTERRAIN (2022, 19 mai). *Créer des ponts* [Conférence]. Rencontre PAIR, Saint-Jean-sur-Richelieu.

ART SOUTERRAIN (s. d.). *Créer des ponts*. [En ligne] (Consulté le 10 juin 2025).

ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC. *Projet de loi n° 39, Loi modifiant la Loi sur la fiscalité municipale et d'autres dispositions législatives*. [PDF]

BOUCHARD, Isabelle (2023). *Le défi de la décennie : Comment gérer la pénurie de main-d'œuvre au Canada*. Banque du Canada. [PDF] 43 p.

CBRE (2024, 8 février). *Perspectives sur l'immobilier commercial en 2024 – Montréal*. CBRE. [En ligne] (Consulté le 18 novembre 2024).

CENTRE D'ÉCOLOGIE URBAINE DE MONTRÉAL [CEUM] (2015). *L'urbanisme participatif : Aménager la ville avec et pour ses citoyens*. [PDF] 52 p.

CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (s. d.a). *Cadre de référence de l'économie sociale*. [PDF] 31 p.

CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (s. d.b). *Guide d'introduction à l'économie sociale*. [PDF] 51 p.

CHOUINARD, Érik (2023, 16 juin). « Le service à la clientèle en prend pour son rhume depuis la pandémie », *Radio-Canada*. [En ligne] (Consulté le 20 novembre 2024).

COCOLAKIS-WORMSTALL, Michael (2018). *Pénurie de main-d'œuvre : un problème tenace – Le manque de travailleurs au Canada et comment les entreprises peuvent y répondre*. Banque du Canada. [PDF] 27 p.

COMMUNAGIR (s. d.). *La mobilisation*. [En ligne] (Consulté le 14 août 2024).

CONSEIL QUÉBÉCOIS DE LA COOPÉRATIVE ET DE LA MUTUALITÉ [CQCM] (2022). *Rapport d'étude : Taux de survie des coopératives*. [PDF] 23 p.

CÔTÉ MERCIER (2023). *Étude sur l'innoculation et la vacance au niveau des commerces sur rue*. [PDF] 80 p.

CÔTÉ MERCIER (2024). *Étude sur l'innoculation et la vacance au niveau des commerces sur rue 2024*. [PDF] 78 p.

CROSS, Jennifer E. (2001). « What is Sense of Place ». *12th Headwaters Conference*. [PDF] 14 p.

DE MONTIGNY, Philippe (2023, 8 septembre). « Comment cinq groupes d'épicerie ont accaparé le marché canadien », *Radio-Canada*. [En ligne] (Consulté le 15 avril 2025).

DE TILLY, Mario (2023, 8 novembre). *Dynamiser notre centre-ville, clé du développement des commerces de proximité* [Panel]. Sommet Près du cœur, Québec.

DEMARCOM (s. d.). *Armature commerciale urbaine*. [En ligne] (Consulté le 15 avril 2025).

DESROSIERS, Éric (2023, 28 février). « Un amour pour le commerce électronique qui ne veut pas mourir », *Le Devoir*, section Économie. [En ligne] (Consulté le 15 avril 2025).

DÉTAIL FORMATION (2024, 5 mars). « Bail commercial : quand tu me tiens... », dans *Détail Formation*. [En ligne] (Consulté le 15 avril 2025).

DÉTAIL QUÉBEC (2020). *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail au Québec 2020-2023*. [PDF] 103 p.

DUGOT, Philippe (2016). « L'urbanisme commercial entre réglementations du commerce et partenariats privés-publics », *Bulletin de la Société Géographique de Liège*, vol. 66, n° 1, p. 107-112. [DOI]

ECONOMIC DEVELOPERS ASSOCIATION OF CANADA [EDAC] (2008). *Place Branding In Practice: Current issues for economic development professionals*. [PDF] 6 p.

FÉDÉRATION CANADIENNE DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE [FCEI] (2023). *Petite entreprise, grandes retombées : La contribution des petits détaillants à l'économie locale*. [PDF] 25 p.

FONDATION RUES PRINCIPALES (2004). *Étude sur la composition commerciale des artères traditionnelles – À la recherche d'un équilibre commercial pour les rues principales*. [PDF] 51 p.

FONDATION RUES PRINCIPALES (2007). *Le développement durable et l'urbanisme commercial*. Montréal, MDEIE – Développement économique, innovation, exportation - Gouvernement du Québec. [PDF] 69 p.

FOOTE, Kenneth E., et Maoz AZARYAHU (2009). « Sense of Place », dans Rob Kitchin et Nigel Thrift (dir.), *International Encyclopedia of Human Geography*, Elsevier. p. 96-100. [DOI]

FREIE, Joao (2005). « Geo-branding, are we talking nonsense? A theoretical reflection on brands applied to places », *Place Branding*, vol. 1, n° 4, p. 347-362. [DOI]

GIBBS, Robert J. (2011). *Principles of Urban Retail Planning and Development*. John Wiley & Sons. 256 p.

GOLLAIN, Vincent (2025, janvier). « Définition du marketing territorial », dans *Marketing Territorial*. [En ligne] (Consulté le 18 juin 2025).

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (s. d.a). *Document de consultation en vue de la publication des nouvelles orientations gouvernementales en aménagement du territoire*. Ministère des Affaires Municipales et de l'Habitation. [PDF] 123 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (s. d.b). *Programme de dépenses en immobilisations du Guide La prise de décision en urbanisme*. Gouvernement du Québec. [En ligne] (Consulté le 13 juin 2025).

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (s. d.c). *Programme particulier d'urbanisme du Guide La prise de décision en urbanisme*. Gouvernement du Québec. [En ligne] (Consulté le 12 juin 2025).

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (s. d.d). *Règle de conformité du Guide La prise de décision en urbanisme*. Gouvernement du Québec. [En ligne] (Consulté le 15 avril 2025).

GRENIER, Charles (2019). *L'urbanisme commercial comme outil d'encadrement des développements commerciaux : le cas du Royalmount*. Mémoire présenté à la Commission sur le développement économique et urbain et l'habitation. [PDF] 11 p.

GROUPE ALTUS (2016). *Ville de Trois-Rivières – Analyse de la fonction commerciale, Rapport 1 : Portrait*. 97 p.

GROUPE DE RECHERCHE SUR LA COMMUNICATION MARKETING CLIMATIQUE (2023). *Baromètre de l'action climatique 2023 : Disposition des Québécoises et des Québécois envers les défis climatiques*. Université Laval. [PDF] 38 p.

INNOVATION ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE TROIS-RIVIÈRES [IDÉ TROIS-RIVIÈRES] (s. d.). *Portfolio immobilier*. [En ligne] (Consulté le 15 avril 2025).

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC [ISQ] (2024). « Portrait du télétravail au Québec en 2022 : un phénomène à géométrie variable », *Marché du travail et rémunération*, n° 36, février, p. 1-23. [PDF]

INTERNATIONAL DOWNTOWN ASSOCIATION [IDA] (2016). *Attracting Commercial Development – Tools & Case Studies: A 2016 Top Issues Council Report*. [PDF] 39 p.

LA PRESSE CANADIENNE (2024, 22 mai). « Les Canadiens sentent que l'inflation à l'épicerie s'aggrave, selon un sondage Léger », ICI Radio-Canada. [En ligne] (Consulté le 15 avril 2025).

LE CARPENTIER, Thibault (2024, 30 janvier). « Quel avenir pour le commerce de centre-ville et de proximité ? Une question mal posée ? », dans *Académie des sciences commerciales*. [En ligne] (Consulté le 15 avril 2025).

LEGAULT, Olivier (2024). « L'hiver dans nos coeurs de villes et villages », *URBA*, vol. 45, n° 4, p. 10-11.

LEGAULT, Olivier (s. d.). « Le parcours d'ambiance hivernale : L'expérience piétonne au cœur de nos milieux de vie », dans *Proximité Plein Air*. [En ligne] (Consulté le 13 juin 2025).

LÉGER (2023, 13 octobre). *Étude sur les centres-villes, artères commerciales et noyaux villageois : Sondage omnibus auprès de la population québécoise*. Pour le compte de Rues principales. [PDF] 20 p.

LÉOUZON, Roxane (2023, 1^{er} août). « Des fermetures sur la rue Wellington suscitent l'inquiétude », *Le Devoir*. [En ligne] (Consulté le 15 avril 2025).

LES AVENUES D'LA 3 (2024, 19 septembre). *Revitalisation du centre-ville : la Ville de Val-d'Or inaugure son parcours d'ambiance*. [En ligne] (Consulté le 11 juin 2025).

LES AVENUES D'LA 3 (s. d.). *Les avenues d'la 3*. [En ligne] (Consulté le 2 mai 2025).

LICHTROU, Maria, O'MALLEY, Lisa, et Maurice PATTERSON (2014). « On the marketing implications of place narratives », *Journal of Marketing Management*, vol. 30, n° 9-10, p. 832-856. [DOI]

LOCO BC (2019). *The Economic Impact of Local Businesses: A Study on the Local Recirculation of Revenue by B.C. Retailers and Restaurants*. [PDF] 19 p.

MARSEILLE JUMELLE, Élodie (2023, 12 juillet). « L'achat de proximité, on a tous à y gagner ! », dans *Réduire notre empreinte*. [En ligne] (Consulté le 18 juin 2025).

MILLIARD, Charles (2024, 24 mai). « Déserts commerciaux au Québec : L'inacceptable aventure d'aller acheter un litre de lait », *La Presse*, section Opinions. [En ligne] (Consulté le 15 avril 2025).

- MOATI, Philippe (2021). « L'e-commerce va-t-il tout remplacer ? », *Constructif*, vol. 59, n° 2, p. 20-23. [\[DOI\]](#)
- MOGHUL, Ahsan (2022, 20 décembre). « Le spectre invisible des géants du marché – CPA Canada », *Magazine Pivot*. [\[En ligne\]](#) (Consulté le 15 avril 2025).
- MORISSETTE, Nathaëlle (2024, 28 octobre). « Maxi : Mêmes petits prix, plus petites épiceries », *La Presse*, section Entreprises. [\[En ligne\]](#) (Consulté le 15 avril 2025).
- MORISSETTE, Pier-Olivier (2018). « La vitalité commerciale des cœurs de collectivités », *Urbanité*, Printemps/été 2018, p. 33-34.
- NHIEU, Jennifer, et Ray WONG (2024). *Tendances des investissements en immobilier commercial au Canada – T3 2024*. Groupe Altus. [\[En ligne\]](#) (Consulté le 18 juin 2025).
- OBSERVATOIRE DE LA CONSOMMATION RESPONSABLE [OCR] (2022). *Baromètre de la consommation responsable* (Édition spéciale 2022 : Vigie Conso Covid-19). [\[PDF\]](#) 31 p.
- OBSERVATOIRE DE LA CONSOMMATION RESPONSABLE [OCR] (2023). *Baromètre de la consommation responsable* (Édition spéciale 2023 : Coût de la vie). ESG UQAM. [\[PDF\]](#) 8 p.
- OBSERVATOIRE DU DÉVELOPPEMENT DE L'OUTAOUAIS [ODO] (2023). *Étude sur l'attractivité et la diversification du centre-ville de Gatineau*. Rapport commandé par la Ville de Gatineau. [\[PDF\]](#) 94 p.
- OBSERVATOIRE DU DÉVELOPPEMENT DE L'OUTAOUAIS [ODO] (s. d.). *Impact de la pandémie sur la situation socioéconomique et le marché du travail – Ville de Gatineau*. [\[PDF\]](#) 9 p.
- OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE [OQLF] (2002). « Enjeu », dans *Grand dictionnaire terminologique*. [\[En ligne\]](#) (Consulté le 9 septembre 2024).
- POIRIER, Benoit (2024, 25 juillet). « Gros plan sur la requalification durable de Place Fleur de Lys », dans *Voir vert – Le portail du bâtiment durable au Québec*. [\[En ligne\]](#) (Consulté le 15 avril 2025).
- PRÉVOST, Hugo (2024, 16 août). « La hausse des prix force la moitié des Canadiens à se serrer fortement la ceinture », *Pieuvre.ca*. [\[En ligne\]](#) (Consulté le 15 avril 2025).
- PROJECT FOR PUBLIC SPACES [PPS] (2022). *Placemaking: What If We Built Our Cities Around Places?* [\[PDF\]](#) 22 p.
- PWC (2021). *Ville de Montréal – Impacts de la COVID-19 sur les centres-villes des six villes les plus importantes au Canada*. [\[PDF\]](#) 110 p.
- RACINE, Sonia (2010). *La mobilisation des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion à travers des organismes communautaires québécois*. Thèse de doctorat, Université de Montréal. [\[PDF\]](#) 351 p.
- RESEARCHFDI (2023, 7 décembre). « Unpacking the Place Branding Process », dans *ResearchFDI*. [\[En ligne\]](#) (Consulté le 29 avril 2025).
- RÉSEAU MENTORAT (2022). *Indice entrepreneurial québécois en économie sociale 2021*. [\[PDF\]](#) 99 p.

REY-VALETTE, Hélène, et Syndhia MATHÉ (2012). « L'évaluation de la gouvernance territoriale. Enjeux et propositions méthodologiques », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n° 5, p. 783-804. [\[DOI\]](#)

RUES PRINCIPALES (2024). *Sécuriser les rues principales : pour les rendre conviviales et en faire des milieux de vie complets*. [\[PDF\]](#) 48 p. (Collection Sécurité routière).

RYAN, William, BURAYIDI, Michael, et Steven DELLER (2020). *Downtown Business Mix Analysis: Midwest Cities with Population between 25,000 and 75,000*. Community Economic Development – Division of Extension – University of Wisconsin-Madison. [\[PDF\]](#) 22 p.

SCHMITT, Angie (2015, 5 mars). « Sprawl Costs the Public More Than Twice as Much as Compact Development », dans *Streetsblog USA*. [\[En ligne\]](#) (Consulté le 18 juin 2025).

SIMONETTA, Rita (2022, 20 décembre). « La mainmise de grandes entreprises limite les consommateurs », *Magazine Pivot*. [\[En ligne\]](#) (Consulté le 15 avril 2025).

SOCIÉTÉ CANADIENNE D'HYPOTHÈQUE ET DE LOGEMENT [SCHL] (2022). *Stratégie nationale sur le logement – Glossaire des termes courants*. [\[En ligne\]](#) (Consulté le 17 avril 2025).

SWITALSKI, Michal, TORRES, Marcelo Galleguillos, et Adrienne GRÊT-REGAMEY (2023). « The 3P's of place-making: Measuring place-making through the latent components of person, procedures and place », *Landscape and Urban Planning*, vol. 238. [\[DOI\]](#)

ULMER, Jaylene Lori (2016). *Towards a Community Inspired Place-Brand*, Mémoire de maîtrise, University of Alberta. [\[PDF\]](#) 65 p.

VENNE, Jean-François (2023). « Diagnostic – Relancer les centres-villes canadiens », *Gestion*, Été 2023. [\[En ligne\]](#) (Consulté le 18 juin 2025).

VILLE D'AMOS (2024, 6 novembre). *Un centre-ville à notre image : Lancement de la Commission de dynamisation du centre-ville d'Amos*. Communiqué de presse. [\[PDF\]](#)

VILLE DE MONTRÉAL (2019). *Accélérer Montréal : Consultations publiques sur l'enjeu des locaux vacants sur les artères commerciales*. Document d'information et guide de consultation présenté par le Service du développement économique de la Ville de Montréal. [\[PDF\]](#) 28 p.

VILLE DE QUÉBEC (2022). *Plan commerce 2022-2025*. [\[PDF\]](#) 10 p.

VILLE DE RIMOUSKI (s. d.). *Bâtiments commerciaux inexploités*. [\[En ligne\]](#) (Consulté le 18 juin 2025).

VILLE DE SAINT-HYACINTHE et SAINT-HYACINTHE TECHNOPOLE (s. d.). *Programme d'aide à l'implantation de commerces au centre-ville*. [\[PDF\]](#) 8 p.

VIVRE EN VILLE (2013). *Bâtir au bon endroit : la localisation des activités et des équipements au service des collectivités viables*. 107 p. (Collection Outiller le Québec).

VIVRE EN VILLE (2015, 15 janvier). « Activité de proximité », dans *Collectivitésviables.org*. [\[En ligne\]](#) (Consulté le 18 juin 2025).

VIVRE EN VILLE (2017). *Le poids de l'éparpillement : Comment la localisation des entreprises et des institutions détériore le bilan carbone*. [\[PDF\]](#) 32 p. (Collection L'Index).

Remerciements

L'équipe de Rues Principales remercie sincèrement l'ensemble des personnes ayant apporté leur contribution et leur soutien dans la réalisation de ce projet.

Un merci particulier aux membres du comité consultatif:

- + Agathe Besse-Bergier, commissaire Développement économique à l'Arrondissement Ville-Marie;
- + Alain Dumas, directeur général, Le Panier Bleu;
- + Annie-Pier Caron Daviault, directrice générale, Vision Centre-Ville Gatineau;
- + Fabien Durif, professeur, École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal;
- + Fanny-Ysa Breton, codirectrice générale et responsable du développement commercial à Commerce Tourisme Granby;
- + François Desmarais, directeur général adjoint, Entreprendre Sherbrooke;
- + Gena Déziel, vice-présidente, Regroupement des SDC du Québec;
- + Jean-François Sabourin, Conseiller aux politiques – Aménagement, urbanisme et mobilité durable, Union des municipalités du Québec;
- + Martin St-Pierre, directeur – développement commercial, PME MTL;
- + Mathieu Charron, professeur au département des sciences sociales, directeur du module des sciences sociales de l'Université du Québec en Outaouais;
- + Philippe Noël, Vice-président, Affaires publiques et économiques, Fédération des chambres de commerce du Québec;
- + Tommy Grégoire, conseiller en développement économique à la Ville de Québec;
- + Virgile Lautier, chef d'équipe – Division du Développement des espaces d'innovation et de l'essor commercial à la Ville de Québec.

Notice bibliographique recommandée

RUES PRINCIPALES (2025). *Guide de planification commerciale des cœurs de collectivités : Améliorer l'offre commerciale de proximité*, coll. Développement commercial, 64 p.

Guide de planification commerciale des cœurs de collectivités

Améliorer l'offre commerciale de proximité

Les cœurs de collectivités sont autant des milieux de vie que des espaces commerciaux. Noyaux animés des communautés, colonnes vertébrales des collectivités, vecteurs de mobilité durable et moteurs de l'économie locale, ils sont pourtant mis à mal par différents facteurs (concurrence internationale, commerce en ligne, étalement en périphérie, télétravail, etc.). Il existe un lien intrinsèque entre la question commerciale et l'état de santé d'une centralité.

Le présent guide vise à outiller les collectivités dans leurs démarches de planification commerciale, en misant entre autres sur le commerce de proximité en centralité. À l'ère des changements climatiques, il importe d'élaborer un développement et une planification commerciale durables, qui mettent l'accent sur les cœurs de collectivités, notamment pour leur potentiel en sobriété carbone.

À propos de Rues Principales

Organisation d'intérêt public, Rues principales œuvre en milieu urbain et rural au dynamisme des cœurs des collectivités. Notre objectif est de renforcer et de créer des centralités qui sont autant des pôles civiques et d'affaires uniques que des milieux de vie rassembleurs, prospères et attractifs.

Rues principales se distingue par son approche globale combinant des compétences en organisation et mobilisation du milieu, en aménagement, en développement économique et en marketing du territoire.

Par ses activités d'accompagnement, de formation, de recherche et son réseau d'acteurs locaux, Rues principales est un point de rencontre entre les savoirs des milieux et les meilleures pratiques dans ces domaines. Nous travaillons de pair avec les collectivités pour les appuyer dans leurs projets de dynamisation de leur centre-ville, de leur cœur de quartier ou de leur noyau villageois.

QUÉBEC

870, avenue De Salaberry, bur. 201
Québec (Québec) G1R 2T9

MONTRÉAL

460, rue Sainte-Catherine Ouest, bur. 611
Montréal (Québec) H3B 1A6

 @ruesprincipales.org

 [ca.linkedin.com/company/
rues-principales](https://ca.linkedin.com/company/rues-principales)

 @rues.principales