

La gouvernance et les politiques publiques municipales de l'écosystème commercial des arrondissements montréalais : entre collaboration et cohérence

novembre 2019



Simon Chouinard-Laliberté

LES CAHIERS DE LA RECHERCHE DE L'OIC



OBSERVATOIRE IVANHOÉ CAMBRIDGE
DU DÉVELOPPEMENT URBAIN ET IMMOBILIER

Université 
de Montréal

Cette recherche est le Travail dirigé de Maîtrise de **Simon Chouinard-Laliberté**
présenté le 14 novembre 2019
à École d'urbanisme et d'architecture de paysage de l'Université de Montréal.

Elle a été encadrée par le professeur **Jean-Philippe Meloche**.

Elle a obtenu la mention « excellent » et reçu le Prix des Finissants
de l'**Observatoire Ivanhoé Cambridge**.

I. Table des matières

I. TABLE DES MATIÈRES.....	I
II. ACRONYMES ET APPELLATIONS.....	II
1. L'INTRODUCTION.....	1
2. LE CADRE CONCEPTUEL.....	3
2.1 <i>La conceptualisation du commerce urbain montréalais</i>	3
2.1.1 L'évolution historique du commerce de détail urbain montréalais.....	3
2.1.2. Les enjeux émergents du commerce urbain montréalais.....	5
2.2. <i>La conceptualisation du commerce sur rue</i>	8
2.2.1. La conceptualisation des rues commerçantes.....	8
2.2.2. Le commerce sur rue à travers les théories urbanistiques dominantes.....	9
2.3. <i>Les acteurs-clés du développement commercial et économique local</i>	12
2.3.1 La communauté métropolitaine de Montréal (CMM).....	13
2.3.2. La Ville de Montréal.....	14
2.3.3. Les arrondissements de la Ville de Montréal.....	16
2.3.4. PME MTL.....	17
2.3.5. Les SDC montréalaises.....	17
3. LA DÉMARCHÉ DE RECHERCHE ET LA MÉTHODOLOGIE.....	19
4. LES RÉSULTATS ET L'ANALYSE.....	21
4.1. <i>Les effets du cadre législatif et de la structure du système de gouvernance sur l'écosystème en soutien au commerce : entre perceptions et réalités</i>	21
4.1.1. Le cas des administrations publiques montréalaises : la Ville et les arrondissements montréalais.....	22
4.1.2. Le cas des organismes dédiés au soutien des commerces : les réseaux des SDC montréalaises et de PME MTL.....	22
4.1.3. La conclusion.....	25
4.2. <i>Les dynamiques relationnelles des organismes en soutien aux commerces : un écosystème misant sur l'action locale et la collaboration entre les acteurs de l'écosystème commercial</i>	26
4.2.1. Le Service du développement économique de la Ville de Montréal : le pari de la collaboration et de la capacité de rassemblement.....	26
4.2.2. L'action publique en soutien au commerce de la part des arrondissements : l'apport du commissaire au développement économique.....	27
4.2.3. Les contrecoups de la décentralisation du développement économique local dans un cadre d'action public.....	27
4.2.4. L'évaluation, la documentation et la planification : des pratiques encore peu répandues auprès des acteurs en soutien au commerce.....	28
4.2.5. La conclusion.....	29
4.3. <i>La planification urbaine et le commerce urbain : entre défis et opportunités</i>	31
4.3.1. La relation entre les aires TOD de la CMM et les pôles commerciaux locaux établis.....	31
4.3.3. Le PIRPP comme outil de concrétisation de la vision de la Ville de Montréal pour son développement urbain commercial.....	32
4.3.2. La planification territoriale commerciale : une compétence partagée, mais majoritairement détenue par les arrondissements.....	32
.....	33
4.3.4. La coordination variable entre les acteurs publics du développement économique et ceux de la planification territoriale.....	34
.....	34
4.3.5. La conclusion.....	35
5. LA CONCLUSION FINALE.....	36
7. LA BIBLIOGRAPHIE.....	38

II. Acronymes et appellations

ASDCM : Association des sociétés de développement commercial de Montréal

BID : Business Improvement District

CCU : Comité consultatif d'urbanisme

CMM : Communauté métropolitaine de Montréal

COS : Coefficients occupation du sol

CVM : Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec

FBC : Form-based code

LAPVM : Loi augmentant les pouvoirs de la Ville de Montréal, métropole du Québec

LAU : Loi sur l'aménagement et l'urbanisme

LCM : Loi sur les compétences municipales

LCMM : Loi sur la Communauté métropolitaine de Montréal

LCV : Loi sur les cités et villes

LECCMCA : Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales dans certaines agglomérations

LFM : Loi sur la fiscalité municipale

LISM : Loi sur l'interdiction de subventions municipales

OBNL : Organisme à but non lucratif

PIIA : Plan d'implantation et d'intégration architecturale

PIRPP : Projet d'implantation des rues piétonnes et partagées

PMAD : Plan métropolitain d'aménagement et de développement

PMDE : Plan métropolitain de développement économique

PME : Petites et moyennes entreprises

PPU : Programme particulier d'urbanisme

PU : Plan d'urbanisme

RSQ : Regroupement des SIDAC du Québec

SDC : Société de développement commercial

SDÉ : Service du développement économique de la Ville de Montréal

SIDAC : Sociétés d'initiative et de développement des artères commerciales

STM : Société des transports de Montréal

SUM : Service de l'urbanisme et de la mobilité

TOD : Transit-oriented Development

Ville : Ville de Montréal

1. L'introduction

Depuis l'époque industrielle, plusieurs perturbations majeures sont survenues dans les structures économiques et commerciales mondiales, régionales et locales. Des impacts indéniables et concrets ont été ressentis par les commerçants ayant pignon sur rue dans les quartiers centraux montréalais, comme l'exode populaire vers les banlieues montréalaises s'étant déroulées dans les années 1960 (Marois & Bélanger 2014; Altus 2009). Depuis quelques années, ce sont de nouveaux phénomènes liés à la mondialisation et à l'avènement du commerce en ligne qui changent radicalement le portrait commercial montréalais (Institution of Engineering and Technology 2012; Cefrio 2018; Banque de développement du Canada 2016; Ipsos Marketing 2013; PricewaterhouseCoopers 2019).

Des changements de paradigmes importants dans la pratique de l'aménagement urbain ont également modifié et continuent de faire évoluer, parfois drastiquement, le contexte dans lequel opèrent les commerçants. L'introduction des concepts du TOD¹ (Sénécal & Vachon 2014; Lawlor 2012), du Nouvel urbanisme² (Fischler 2003), de l'urbanisme tactique et transitoire³ (Lydon & Garcia 2015) et 4) du BID⁴ (Morçöl & Wolf 2010) permettent tous d'appréhender et d'agir sur la ville sous de nouvelles perspectives. Conjuguant avec les héritages du passé – comme le développement urbain axé vers l'étalement urbain – et les concepts émergents, les divers acteurs du développement urbain façonnent les environnements physiques, réglementaire et décisionnel dans lesquels doivent évoluer les commerçants urbains.

À Montréal, on observe actuellement plusieurs perturbations dans la structure commerciale établie. Les taux de vacances élevés des locaux commerciaux sur certaines artères autrefois très courues (La presse canadienne 2019; Ville de Montréal 2019), l'utilisation grandissante de plateformes numériques pour la vente de détail et la transformation des habitudes de consommation (Cefrio 2018; Banque de développement du Canada 2016; PricewaterhouseCoopers 2019), l'implantation de grands établissements commerciaux sur les structures commerciales de proximité (Commission sur le développement économique et urbain et l'habitation 2018; Altus 2009), les enjeux liés à la spéculation immobilière commerciale (Les Affaires 2019), l'identification des commerces comme un facteur d'accélération du phénomène d'embourgeoisement (Daoust-Brown 2019; Radio-Canada 2019) et l'accessibilité alimentaire (Robitaille, Bergeron et Philiberte 2014) ne sont que quelques phénomènes dans lesquels le commerce montréalais joue un rôle actif.

Face à ces enjeux et à leurs impacts importants pour les citoyens montréalais, plusieurs acteurs et décideurs montréalais se mobilisent afin de s'attaquer aux problèmes qui menacent la structure commerciale locale. Dans une perspective de développement économique durable et résiliente, plusieurs initiatives ont été entreprises dernièrement par différentes administrations locales montréalaises. On peut par exemple nommer la création du réseau PME MTL (PME MTL 2019) par le gouvernement du Québec et la Ville de

¹ Courant théorique de l'urbanisme portant à conceptualiser la ville comme un espace où optimiser l'utilisation des modes de transport collectif et actif.

² Courant théorique de l'urbanisme misant sur la qualité du cadre bâti des domaines privé et publics afin de maximiser la convivialité et la durabilité des milieux de vie urbains

³ Courant théorique de l'urbanisme mettant de l'avant l'importance de l'appropriation citoyenne des espaces collectifs par l'utilisation de méthodes comme le co-design et les aménagements temporaires et incrémentaux

⁴ Type de politiques publiques urbaines visant la collaboration de toutes les parties prenantes des rues commerciales par la mobilisation et le regroupement des parties prenantes du milieu commercial

Montréal, l'adoption d'un plan d'action destiné aux commerces (Ville de Montréal 2018) ou la mise en place du projet-pilote de livraison de marchandise par vélo cargo par la Ville de Montréal (Goudreault 2019). Cependant, malgré ces initiatives encourageantes et démontrant la volonté politique, ainsi que la pertinence d'agir, peu de travaux s'intéressent à un aspect essentiel de cette problématique complexe : les impacts des politiques publiques et du système de gouvernance sur les commerces locaux montréalais.

Cette étude exploratoire vise ainsi à documenter les modes de fonctionnement de l'écosystème commercial en s'attardant plus spécifiquement aux arrondissements montréalais. La réalisation de l'étude préliminaire amène à croire que ce système de gouvernance et de politiques publiques tend à privilégier une multiplication des acteurs ayant une influence sur les dynamiques commerciales montréalaises et des relations institutionnelles qui ne sont pas traités de manière systématique ou hiérarchique, mais davantage au cas par cas. Si cette hypothèse s'avère véridique, des impacts sérieux peuvent ainsi être anticipés en termes de stabilité de la coopération entre les acteurs prenant part à l'écosystème et de capacité d'adaptation lors de changements structureaux de la situation commerciale. L'étude des effets du cadre législatif, des dynamiques relationnelles du système de gouvernance et des impacts des politiques publiques de planification montréalaises sur la situation du commerce permettra de pouvoir tester notre hypothèse.

Pour la réalisation de cette étude qui concerne le mode de gouvernance de la Ville de Montréal et de ses arrondissements, un échantillon territorial rassemblant les arrondissements Ville-Marie, Le Plateau-Mont-Royal, Rosemont-La-Petite-Patrie et Ahuntsic-Cartierville a été constitué. Ces derniers ont été sélectionnés afin de rassembler des territoires se démarquant par la présence historique du commerce sur rue et des artères commerciales, l'importance des interventions publiques concernant le commerce et l'étendue du terrain d'étude. La sélection de ces territoires est propice à ce type d'étude dans la mesure où il permet d'analyser les dynamiques généralisées en termes de gouvernance et de politiques publiques à l'échelle de tous les arrondissements montréalais, plutôt que de dynamiques uniquement à teneur locale. Pour ce faire, 16 acteurs du développement commercial des quartiers centraux montréalais ont été interrogés. Évoluant dans les secteurs public, parapublic et privé, ils ont donc été invités à partager leurs perceptions quant aux dynamiques propres à l'écosystème commercial montréalais lors d'entrevues d'environ une heure.

Ce rapport présente dans le prochain chapitre le cadre conceptuel de la démarche de recherche. Pour ce faire, cette section du texte brosse un portrait du commerce urbain montréalais et de son historique, des éléments conceptuels du commerce sur rue et des acteurs-clés de l'écosystème commercial montréalais. Par la suite, les paramètres et la méthode utilisés pour la cueillette des données et leur analyse sont décrits. Les principaux outils ayant été produits pour cette démarche de recherche se trouve en annexe. Après la présentation de ces deux sections, les résultats de cette étude et les analyses ayant été réalisées seront dévoilés. Les thèmes des impacts du cadre législatif sur les dynamiques commerciales, de l'état de la collaboration entre les principales parties prenantes de ce secteur d'activité économique, ainsi que la relation entre les décisions publiques sur la vie commerciale montréalaise et les orientations locales en ce qui concerne la planification du territoire seront notamment abordés. Une conclusion offrant une analyse transversale des principaux thèmes abordés dans ce rapport est finalement disponible à la fin du texte.

2. Le cadre conceptuel

2.1 La conceptualisation du commerce urbain montréalais

Afin de pouvoir définir les origines du cadre dans lequel sont ancrées les habitudes de consommation des Montréalais, la morphologie urbaine actuelle, les spécificités du cadre bâti commercial montréalais, ainsi que le positionnement de certaines institutions œuvrant toujours dans le développement économique montréalais seront présentés, ainsi qu'un retour sur l'évolution historique du commerce sur rue montréalais.

2.1.1 L'évolution historique du commerce de détail urbain montréalais

2.1.1.1. Les artères commerciales montréalaises

Avant l'arrivée du 20^e siècle, trois formes commerciales cohabitaient dans les rues montréalaises : le magasin général, la boutique de luxe et le magasin entrepôt. Alors que la première typologie permettait une exploitation artisanale (boulangerie, couturier, cordonnier, boucher, etc.), desservant une clientèle locale et se tenant souvent à l'intérieur même des résidences des artisans; les deux derniers formats commerciaux visaient une production industrialisée, desservant une population plus élargie et prenant place dans des bâtiments adoptant une architecture victorienne avec des ossatures de fer ou d'acier (Gervais 1980; Gervais 2019). Caractérisées par de grandes vitrines permettant aux passants d'observer les produits, les boutiques de luxe sont majoritairement situées sur la rue Notre-Dame. Quant à eux, les magasins entrepôts se distinguent par leur hauteur élevée – environ 4 étages –, par le regroupement au sein d'un seul bâtiment des tâches reliées à la vente, l'administration et la production, ainsi que par le fait qu'ils se retrouvent en grande partie sur la rue Saint-Paul (Gervais 1980).

C'est cependant durant le 20^e siècle que les Montréalais ont été témoins des premiers changements importants dans les structures commerciales urbaines. Autrefois considéré comme faisant partie de la vie économique et communautaire des milieux de vie urbains, le commerce s'impose aussi comme un contributeur majeur à l'organisation spatiale et à la morphologie urbaine, ainsi que comme un « créateur de nouveaux tissus et de nouveaux paysages » (Soumagne 2013). Alors que les commerces étaient autrefois centralisés autour de l'actuel arrondissement Ville-Marie, l'accessibilité à des modes de transport émergents – le tramway – a permis la construction de bâtiments de plus en plus grands et éloignés du centre urbain traditionnel montréalais. L'objectif des entreprises optant pour ces stratégies est d'optimiser les profits en faisant des économies d'échelle et en s'établissant sur des terrains moins coûteux, mais rendus accessibles par le tramway (Charbonneau 2006; Paulhiac-Scherrer et Maulat 2017). L'établissement du magasin Dupuis Frères sur la rue Sainte-Catherine en 1878 est un exemple phare de ce mouvement commercial montréalais (Musée de l'histoire canadienne 2019).

Dans un contexte où le développement de la ville se développe autour de l'implantation du réseau du transport collectif – le tramway –, les artères commerciales axiales se déploient donc rapidement et accueillent une diversité impressionnante d'institutions et de fonctions urbaines (Paulhiac-Scherrer et Maulat 2017). La rue Saint-Denis, rendue accessible notamment grâce aux tramways, est un bon exemple d'intégration d'une grande mixité de fonctions avec la présence de commerces, de parcs, du Collège Mont-Saint-Louis, de l'immeuble central de l'Université Laval à Montréal et d'équipements résidentiels importants. Les années 1950 marqueront l'époque la plus glorieuse des rues commerciales (Grand répertoire du patrimoine bâti de Montréal 2012).

2.1.1.2. Le commerce des grandes surfaces et des centres commerciaux

En 1960, deux éléments de cette conjoncture changent cependant brusquement cette dynamique de concentration territoriale des activités commerciales au sein des artères commerciales et du centre-ville : la démocratisation de l'automobile et l'agrandissement du réseau carrossable. Ces phénomènes mènent ainsi le développement de la ville et engendrent une migration résidentielle vers les banlieues (Altus 2009). Ces deux facteurs amènent un changement complet dans les dynamiques territoriales et les habitudes de consommation des Montréalais. Effectivement, la capacité des Montréalais à se mouvoir dans l'espace permet aux acteurs du développement commercial de diminuer les coûts au détail par la réduction des coûts d'implantation (coûts des terrains). La diminution des frais associés à la qualité des bâtiments construits et à l'amélioration des pratiques de gestion fait également partie des stratégies visant la maximisation des profits (Rao & Sumer 2016). Le premier centre commercial montréalais voit d'ailleurs le jour en 1949 avec la construction des galeries Norgate, situées à proximité de l'actuelle station de métro Côte-Vertu dans l'arrondissement Saint-Laurent (Simmins & Kalman 2019). Les rues commerciales, autrefois identifiées comme étant les espaces commerciaux de prédilection, sont alors reléguées à une portée locale.

Le changement de paradigme urbain vers l'« Auto-Oriented Development » (Paulhiac-Scherrer et Maulat 2017) amène une transformation de la vie et de l'environnement urbain pour faire place à des formats de centres commerciaux en constante évolution (Rao & Sumer 2016; Altus 2009). Assurant une offre en divertissements ou en magasins de très grande surface (ex. : Sears) afin d'attirer la clientèle, les logiques d'aménagement sont orientées vers l'utilisation de la voiture. La portée de ces institutions ne concerne plus les localités dans lesquelles elles s'implantent, mais bien toute une région (Altus 2009). C'est donc dans le contexte de l'apparition du centre commercial que le Gouvernement du Québec et la Ville de Montréal mettent en place une législation lui permettant de créer les sociétés d'initiative et de développement des artères commerciales (SIDAC) avec un règlement adopté en 1981. Ces institutions visent à concurrencer ces nouveaux pôles commerciaux en périphérie par l'amélioration de l'offre commerciale des artères urbaines. Suite à certaines failles dans leur fonctionnement – comme la cotisation volontaire des commerçants aux SIDAC –, l'État québécois décide de réaliser une réforme en 1997. Désormais, on les appellera les Sociétés de développement commercial (SDC) (gouvernement du Québec 2009).

2.1.1.3. Le commerce des années 2000 ou le commerce de l'expérience

Depuis les années 2000, les centres commerciaux tentent encore une fois de se renouveler en adoptant le concept du *lifestyle center*. Le principe est d'attirer la clientèle par des aménagements intérieurs de qualité et des aménagements extérieurs imitant les rues commerciales en milieux urbanisés par la présence de commerces haut de gamme, ainsi que par la programmation d'activités de divertissement diversifiées. Afin de stimuler l'attractivité de ces centres, les promoteurs de ces projets souhaitent y implanter des secteurs résidentiels, d'emploi, de divertissement et de restauration.

Selon un rapport offert par le groupe Altus (2009) pour le compte de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), on dénote cependant que l'évolution de ce dernier concept est moins importante au Québec dû aux limites que constituent le climat, la rareté des détaillants haut de gamme et une croissance démographique relativement faible. Dernièrement, le développement de ce type de modèle a fait la une à

Montréal avec le désir du promoteur Carbonleo de réaliser le projet Royalmount, un projet comportant plusieurs caractéristiques associées au *lifestyle center* (Corriveau 2019).

2.1.1.4. Le statut des commerces montréalais à l'échelle de la région métropolitaine

Le rapport du groupe Altus (2009) indique que la structure commerciale du secteur historiquement impliqué dans le mouvement des artères commerciales contient actuellement un pôle commercial majeur – le centre-ville et le Vieux-Montréal –, un pôle intermédiaire – le secteur du marché central et du centre Rockland, situé à l'intersection des autoroutes 15 Nord et 40 –, ainsi que plusieurs pôles ayant un rayonnement mineur – les rues Saint-Laurent, du Parc, Saint-Denis, Saint-Hubert et Mont-Royal. Il est important de ne pas exclure le fait que les commerces se trouvant dans les pôles majeurs ou intermédiaires répondent également à une demande locale (Association des sociétés de développement commercial [ASDCM] S.d.).

Pour ce qui est de la situation des rues commerciales, on considère qu'elles ont davantage un attrait pour les populations locales des quartiers adjacents. Au sein du territoire étudié, ces regroupements commerciaux urbains se situent dans les secteurs du Village gai, du Quartier latin, de la Petite-Italie et du Marché Jean-Talon, ainsi que sur les rues Masson, Fleury Est et Fleury Ouest. Certains commerces ponctuels sont assurément répartis sur le secteur à l'étude, répondant à une demande de très grande proximité (ASDCM S.d.).

2.1.2. Les enjeux émergents du commerce urbain montréalais

2.1.2.1. L'avènement du numérique

L'avènement du numérique crée plusieurs types de réactions chez les commerçants. Alors que certains y voient la fin du modèle d'affaire leur ayant apporté du succès, certains entrepreneurs y voient également une opportunité sans comparable de se lancer en affaire en coupant les prix associés aux points de vente physiques (Altus 2009). Malgré les analyses partagées dans l'espace public (Nantel 2016, Lemieux 2018), peu de chercheurs prétendent pouvoir prédire la manière par laquelle l'ère du numérique modifiera les commerces urbains, ainsi que leur modèle d'affaires (Institution of Engineering and Technology 2012).

Ceci étant dit, la population québécoise prend aussi part au changement de paradigme actuellement en cours mondialement. En 2018, 64 % de la population adulte québécoise avait acheté en ligne au moins une fois. Cette nouvelle habitude de consommation est davantage implantée chez les jeunes générations avec 80% de la population de moins de 35 ans ayant utilisé une plateforme pour faire un achat (Cefrio 2018). Outre l'âge, on remarque que la propension à acheter en ligne est plus présente chez les hommes, les universitaires et les personnes touchant un salaire supérieur à 80 000 \$. Cette tendance favorise notamment la croissance des services de livraison et de cueillette en magasin (Banque de développement du Canada 2016). Selon le Cefrio (2018), l'adoption d'une stratégie numérique, le développement de produits uniques et le fait d'offrir une expérience client sans faille sont cruciaux pour les commerçants en concurrence avec les plateformes de ventes numériques.

Certains types de produits sont actuellement plus concernés par cette tendance. Les commerces sur rue évoluant parmi les catégories des produits les plus achetés en ligne font face à une concurrence non négligeable. Les secteurs d'activité ayant traditionnellement pignon sur rue et étant particulièrement touchés par le commerce en ligne sont 1) les vêtements, les chaussures, les bijoux et les accessoires, 2) la musique, les films et les jeux vidéos, 3) les produits électroniques, 4) les jouets et les jeux, 5) les livres, les revues et les journaux et 6) les produits et les services de santé et de beauté (Cefrio 2018). Connaissant des hausses d'achats numériques importantes, les établissements du secteur des vêtements et de la musique sont ceux ayant à faire face à la concurrence la plus importante à court terme (Cefrio 2018).

Selon la Banque de développement du Canada (2016), outre la vente directe, les différentes plateformes numériques permettent aussi au consommateur de comparer facilement et rapidement la qualité des offres commerciales qui lui sont faites (qualité, quantité et prix des produits/services), augmentant la pression sur les prix de différents produits. Ces outils contribuent à réduire le lien de fidélité envers des marques ou des détaillants, surtout chez les jeunes consommateurs. Cette situation est aggravée par la plus faible propension des jeunes générations à dépenser (Banque de développement du Canada 2016).

2.1.2.2. Les changements dans les habitudes de consommation

Outre les changements amenés par l'avènement de la consommation numérique, des changements dans les habitudes de consommation sont en cours. Tout d'abord, les consommateurs québécois privilégient de manière importante l'achat dans les commerces locaux. Dans une récente étude (2013) menée par Ipsos Marketing, la firme nous apprenait que le fait que les produits se trouvent dans un commerce local était le critère le plus important afin de prendre une décision d'achat. La portion de la population québécoise considérant ce critère (51%) est légèrement sous la moyenne canadienne, établie à 55%. Les autres critères utilisés par au moins le tiers de la population concerne 1) les biens et services produits localement, 2) le respect de l'environnement et 3) le respect des droits humains, de la santé et de la sécurité des travailleurs. Cette enquête nous indique donc que les consommateurs québécois sont sensibles aux enjeux du commerce local, de la provenance des produits, de l'environnement et des droits des travailleurs.

Puis, les consommateurs réclament de plus en plus une personnalisation du service qui leur est offert. La part de la clientèle prête à donner des informations personnelles et leurs préférences est en croissance. On évalue que 3 Américains sur 4 sont prêts à dévoiler des renseignements personnels si cela leur permet d'avoir une meilleure expérience d'achat. Le stockage des données personnelles et des habitudes d'achat des consommateurs est évalué par PricewaterhouseCoopers (2019) comme étant un facteur essentiel pour le futur des commerçants.

2.1.2.3. La diminution de la mobilité

Altus (2009) prévoit que la mobilité globale de la population montréalaise risque de diminuer dans les prochaines années. Plusieurs facteurs expliquent cette tendance. Le vieillissement de la population n'ayant pas une aisance physique optimale et pouvant perdre les capacités psychophysiques nécessaires à la conduite d'un véhicule motorisé, l'augmentation des coûts de transport – en termes de temps, du coût de l'essence, etc. – et l'adoption de valeurs écologiques d'une part croissante de la population utilisant de plus en plus les modes de transport durables (modes de transport actif et collectif) mènent à une perte de mobilité généralisée de la population (Groupe Altus 2009). L'attrait que suscitaient donc autrefois les espaces

commerciaux situés dans des territoires peu habités et aux frontières des périphéries devient ainsi moins attractif autant pour les consommateurs, les commerçants et les investisseurs.

2.1.2.4. *L'intérêt privé pour les secteurs urbanisés*

Pendant plusieurs années, PricewaterhouseCoopers (2019) ne comptabilisait pas l'intérêt qu'avaient les acteurs du monde de la finance à investir dans les rues commerciales. La firme de service-conseil anglaise a remédié à cette situation en reconnaissant la réémergence de ce type de structure commerciale en comptabilisant leur valeur marchande. Cette dernière est d'ailleurs en hausse depuis 2017. La diminution de la mobilité, l'intérêt des jeunes générations pour le mode de vie urbain et orienté vers les commerces locaux sont tous des facteurs favorisant l'appropriation des rues commerciales par les investisseurs et les commerçants (Altus 2009). Les données de PricewaterhouseCoopers (2019) montrent que les différentes formes de pôles commerciaux que sont les *lifestyle centers*, les *Power centers*, les centres commerciaux régionaux et les *outlet malls* essuient tous une baisse d'intérêt auprès des investisseurs.

2.1.2.5. *L'autonomisation des banlieues*

Le cadre d'aménagement du territoire québécois conjugué à une multitude de facteurs comme la démocratisation de l'automobile a, depuis les années 1950, amené la région métropolitaine de Montréal à se développer en ayant une importante empreinte territoriale (Bussière & Dallaire 1994). L'exode des familles montréalaises vers les banlieues – de plus en plus peuplées – s'est réalisé très rapidement et est encore en cours (Marois & Bélanger 2014).

Au fil des années, les municipalités des banlieues montréalaises ont travaillé afin d'offrir à leurs nouveaux résidents un cadre de vie agréable et convivial. Selon Brunette (2009), ces dernières ont tenté de développer une offre culturelle et commerciale intéressante et à proximité – le concept de proximité varie évidemment selon le type de développement favorisé par les décisions publiques. Les municipalités des zones périphériques montréalaises sont donc devenues de plus en plus autonomes face à l'attrait que représentait Montréal sur sa population, particulièrement dans le secteur commercial. Le développement commercial réalisé par les municipalités et les acteurs locaux est tel que les banlieusards n'envient plus l'offre commerciale montréalaise, autrefois unique par la variété des produits et des bannières s'y trouvant, ainsi que par la présence forte d'institutions culturelles de renom (Cardinal 2013).

Ce phénomène constitue une bonne nouvelle en termes de mobilité durable étant donné que les banlieusards visitent davantage leurs commerçants locaux, ce qui a comme effet de leur faire parcourir de moins grandes distances et de potentiellement favoriser l'utilisation de modes de transport actif (Ministère des transports 2018). Cependant, pour les commerçants montréalais, l'autonomisation des banlieues se résume en une fuite commerciale. Étant donné la progression de cette habitude de consommation de la population banlieusarde montréalaise, les commerçants doivent maintenant plus que jamais concentrer leurs efforts sur leur propre population locale.

2.2. La conceptualisation du commerce sur rue

Après avoir décrit l'évolution et le statut du commerce montréalais, la conceptualisation du commerce et des différentes formes que peut prendre l'action publique municipale pour réguler les impacts du commerce sont présentées.

2.2.1. La conceptualisation des rues commerçantes

La raison d'être d'un marchand est de vendre ses produits ou ses services. Selon l'étude réalisée par la fondation Rues principales (2004), on dénote quatre types de biens et services pouvant être desservis dans un commerce : les achats courants, les achats semi-courants, les achats réfléchis, ainsi que les services de divertissement. Tout d'abord, les achats courants (ex. : dépanneur, pharmacie, épicerie spécialisée, etc.) sont réalisés sur une base régulière – voire quotidienne – et à courte distance. On associe d'ailleurs à ce type de consommation le commerce de proximité, qui « regroupe les commerces de quotidienneté répondant à des besoins courants ou de dépannage, autrement dit les commerces pour lesquels les achats des consommateurs sont fréquents. » (Cliquet & al. 2018). Le thésaurus du Gouvernement du Québec (2019) soutient cette conceptualisation du commerce de proximité en identifiant ce type de commerce comme étant stratégique dans la mesure où il définit le cœur des quartiers urbains tout en offrant des services de base.

De plus, les achats semi-courants (ex. : boutique de vêtements, librairie, salon de coiffure, etc.) sont réalisés fréquemment et un exercice de comparaison de prix est réalisé par les consommateurs. Ensuite, les achats réfléchis (ex. : boutique de meubles, galerie d'art, bureaux de services professionnels, etc.), de leur côté, sont effectués rarement et sont dispendieux. La distance, afin d'acquérir les biens et services recherchés, a un impact moindre sur son achat (Christaller 1935; Généau, de Lamarlière & Staszak 2013). Finalement, les services de restauration et de divertissement (ex. : restaurant, café, bar, hôtel, etc.) requièrent obligatoirement une consommation sur place. L'expérience que les clients y vivent est importante (Ministère de l'Économie et de l'Innovation 2019). À cela, Lestoux (2017) ajoute l'apport des institutions non marchandes que peuvent notamment être les écoles, les bibliothèques ou les centres culturels municipaux. Ces institutions permettent de compléter l'offre des milieux de vie à ses résidents et assurent un flot constant de clients pour les commerçants se trouvant à proximité.

Le commerce sur rue est identifié par Lestoux (2017) comme étant un contributeur significatif à d'autres fonctions que celle d'être un prestataire de services et de biens. Cet auteur lui octroie également les fonctions identitaire et sociale. Ces dernières permettent de reconnaître les commerces comme des éléments d'affirmation identitaire des quartiers ou des villes. Lestoux (2017) indique donc que les commerces prennent un rôle actif dans la promotion et le relai de l'identité locale. Le commerce urbain dans le contexte des quartiers centraux permet d'offrir à la population « des lieux d'échange ouverts, attractifs et vivants qui sont, au cœur des villes et des quartiers, indispensables tant au maintien d'une cohésion sociale capable de surmonter les risques de fragmentation qu'à l'émergence d'une société dynamique et conviviale » (Fareniaux et al. 2017).

En conclusion, les apports qu'ont les commerces dans leur milieu de vie vont donc au-delà des besoins marchands qu'ils remplissent. Soumagne (2013) soutient que, malgré les défis liés aux mouvements constants des structures commerciales, les commerces assument plusieurs rôles en termes social, économique, environnemental, architectural, de mobilité et de santé publique. On remarque d'ailleurs l'importance sociale qu'accorde l'ASDCM aux artères commerciales lorsqu'on consulte la mission de

l'organisme qui nous indique qu'elle souhaite « contribuer [...] au développement commercial, culturel et social des quartiers de Montréal [...] » (ASDCM S.d.).

2.2.2. Le commerce sur rue à travers les théories urbanistiques dominantes

L'analyse des instances municipales et de leurs politiques publiques exige une courte étude des principaux courants de pensée concernant leurs principaux outils d'intervention, c'est-à-dire les outils urbanistiques et permettant le regroupement de commerçants.

2.2.2.1. Le zonage et l'urbanisme fonctionnaliste

Le mouvement moderniste est né d'une volonté de s'affranchir des maux de la ville industrielle que sont le désordre, la saleté et le manque d'hygiène généralisé. Pour ce faire, les tenants de cette vision urbanistique favorisent notamment la ségrégation spatiale, la séparation des fonctions urbaines (habiter, travailler, se récréer et circuler), ainsi que l'utilisation de la voiture (Le Corbusier 2016).

Rioux (2013) indique que le zonage permet une séparation étanche du territoire en plusieurs zones. L'idée est ainsi de regrouper les fonctions – et les nuisances lui étant associées – d'une même ville aux mêmes endroits en créant des pôles liés par un réseau routier important, fluide et fiable. Arrivé à Montréal vers 1910, le zonage se démocratise rapidement et permet la mise en œuvre concrète de concepts urbains. Dès le début de son utilisation, il intègre la planification des activités commerciales. Le niveau de détail que permet cet outil et les héritages réglementaires transparaissent encore aujourd'hui dans nos manières d'aborder les dynamiques commerciales urbaines. La mise en place de quotas d'établissements pouvant causer des nuisances, l'affectation de rez-de-chaussée exclusivement dédiés à des activités commerciales ou l'interdiction d'activités commerciales spécifiques dans certains espaces sont des exemples révélateurs de l'importance qu'on accorde, encore aujourd'hui, à la répartition précise des activités commerciales dans l'espace. À Montréal, le zonage est utilisé massivement dans le cadre du règlement de zonage adopté par les différents arrondissements et les villes liées. Malgré l'émergence d'autres courants, le zonage demeure le principal outil urbanistique utilisé au Québec (Rioux 2013).

2.2.2.2. Le Nouvel urbanisme, le contrôle de la forme et le design urbain

Né d'un désir de combattre les maux sociaux, environnementaux, économiques, administratifs et politiques associés à l'étalement urbain et au développement des banlieues de style nord-américain, le Nouvel urbanisme commence notamment à être popularisé auprès des professionnels de l'aménagement lors de la publication de « The New Urbanism: Toward an Architecture of Community », en 1994 (Fischler 2003, Congress for the New Urbanism 2019; Katz & al. 1994). Afin de restructurer les tissus urbains, les tenants de cette approche misent sur la forme et le design urbain de petite échelle. On identifie les interventions de design urbain – sur le domaine public aussi bien que sur le domaine privé – à l'échelle d'une rue ou d'un tronçon comme étant les meilleurs outils pour permettre l'émergence d'un sentiment d'appartenance des citoyens, susciter des interactions sociales, inciter l'utilisation de la marche et du transport collectif comme modes de transport et redynamiser les milieux de vie (Fishler 2003; Congress for the New Urbanism 2019).

Pour la réalisation concrète de cette approche de planification, plusieurs outils prévus dans la législation québécoise permettent aux municipalités de la province d'agir en suivant les principes du Nouvel urbanisme. Deux outils se démarquent particulièrement à ce niveau : le plan d'implantation et d'intégration

architecturale (PIIA) et le *form-based code* (FBC). Déjà utilisé dans plusieurs arrondissements montréalais, le PIIA permet aux administrations municipales d'instaurer, dans les secteurs visés, des critères assurant un contrôle discrétionnaire de l'aspect des bâtiments s'y implantant. Suite à l'étude du projet par un comité consultatif composé à majorité de résidents (CCU), celui-ci soumettra son évaluation au conseil municipal concerné, qui tranchera formellement sur l'acceptabilité du projet. Assurant une cohérence locale et un contrôle du design urbain, le PIIA permet aux municipalités (et aux arrondissements) d'établir leurs orientations locales de manière claire et flexible quant aux identités visuelles et environnementales des secteurs identifiés (Marquis 2007).

Le FBC adopte une approche plus radicale en venant se substituer au zonage traditionnel. Le FBC est basé sur l'établissement de paramètres physiques des domaines privé et public, comme l'aspect des façades, les types de bâtiments, la relation entre les aménagements de la rue et des bâtiments, ainsi que le nombre d'étages. Cependant, le contrôle important en termes de design urbain donne place à une grande latitude quant aux types d'implantation autorisés. Le FBC incite donc la concrétisation de la mixité fonctionnelle, une optimisation de l'utilisation des espaces – utilisation à toute heure du jour – (Biba et al. 2007) et une part modale plus importante pour les modes de transports durables (Form-Based Code Institute 2019, Fischler 2003).

2.2.2.3. *Le Transit-Oriented Development et la densité*

Fischler (2003) décrit le *Transit-Oriented Development (TOD)* comme un concept théorique qui vient, lui aussi, répondre aux enjeux que cause l'utilisation généralisée de la voiture. Après les phases du « Development-Oriented Transit », de l'« Auto-Oriented Development », de l'« Adjacent-Joint Development » (Paulhiac-Scherrer et Maulat 2017), le TOD vise à offrir des milieux de vie qui sont tout d'abord réfléchis pour optimiser les conditions d'utilisation des équipements de transport en commun. Le TOD se base sur un arrimage entre le développement urbain et la planification du transport collectif par la réalisation de milieux de vie aux alentours des stations structurantes de transport collectif. Pour l'atteinte de ces objectifs, le TOD propose un développement de quartiers concentré dans un rayon d'environ un kilomètre aux alentours des pôles de transport misant sur la mixité des usages, l'intensification et la densification urbaine, un design urbain convivial, ainsi que des aménagements favorisant les déplacements locaux à pied et à vélo.

Afin de répondre à des impératifs environnementaux, économiques et sociaux, la CMM (2012) a d'ailleurs adhéré à ce principe urbanistique de manière décisive pour son développement futur en adoptant le PMAD. Cependant, plusieurs auteurs mettent en garde les décideurs publics quant aux impacts négatifs pouvant y être associés.

Tout d'abord, selon Sénécal & Vachon (2014), l'adoption du TOD comme principe encadrant la planification métropolitaine invite au développement urbain polycentrique. Ce faisant, le développement suit une logique de répartition multipolaire des institutions commerciales, suivant les infrastructures de transport. Ces auteurs avancent que ce type de développement a comme effet de créer une multitude de milieux de vie compacts, denses, relativement mixtes et connectés entre eux, diminuant du même coup le rôle du centre-ville qui internalise la majorité des services. Cette méthode de planification peut également créer potentiellement des problématiques en termes de qualité de vie pour les zones peu ou pas desservies par le transport collectif (gouvernement du Québec 2010, CMM 2012).

Niles et Nelson (1999) soulignent aussi la complexité de la mise en œuvre concrète d'une aire TOD. Pour qu'une aire TOD fonctionne et atteigne ses objectifs, les auteurs indiquent qu'elle doit susciter un intérêt simultané de la part des développeurs immobiliers, des propriétaires de commerces, ainsi que des consommateurs eux-mêmes. Plusieurs enjeux doivent donc être surmontés pour la réalisation d'une aire TOD réussie au point de vue commercial.

Enfin, on attribue aux aménagements des rues en faveur des modes de transport durables des avantages notables en termes économiques (Chambre de commerce du Montréal métropolitain 2010), environnementaux, de santé publique (Larouche & Trudeau 2010). Par exemple, il a été démontré que le réaménagement de rues commerciales en faveur des piétons et des cyclistes font augmenter les ventes des commerçants de 30 % (Lawlor 2018) et diminuer le taux de vacance des locaux commerciaux de 17 % (Carmona & al. 2018). Outre le bilan économique, Carmona & al. (2018) indique également qu'un aménagement favorisant l'utilisation des piétons et des cyclistes permettrait une amélioration de 216 % du nombre de personnes s'arrêtant sur la rue et socialisant, ce qui n'est pas à négliger dans un contexte où l'attractivité d'une rue peut bénéficier au secteur commercial.

2.2.2.4. Urbanisme tactique et les aménagements transitoires

L'urbanisme tactique et l'utilisation des aménagements transitoires, qui possèdent plusieurs similitudes avec les théories de Jacobs (1961) à propos de l'importance de l'interaction sociale urbaine et du rôle du citoyen dans la planification, existent depuis longtemps. Ce type de planification, visant à promouvoir les aménagements des espaces de manière incrémentale et spontanée, répond ainsi à des impératifs tout d'abord locaux et pouvant être de natures commerciale, sociale, économique, de sécurité ou alimentaire en donnant une part plus importante des décisions d'aménagement aux citoyens et aux résidents (Lydon & Garcia 2015; Castaing-Rigaud 2014). S'opérant à l'aide de micro-interventions temporaires ou transitoires à l'échelle des tronçons de rues (Vachon & al. 2015), les aménagements transitoires se caractérisent par le fait d'être « temporaires », « peu coûteux », « flexibles », « itératif » et « participatifs » (Lydon & Garcia 2015).

Aucun outil urbanistique du régime législatif québécois ne concerne directement les aménagements transitoires et les initiatives d'urbanisme participatif. Cependant, le programme d'implantation de rues piétonnes et partagées de la Ville de Montréal (PIRPP) adopte une démarche détenant une proximité certaine avec les principes de l'urbanisme tactique. Par cette initiative, la Ville souhaite permettre à ses rues locales de s'affirmer comme lieux publics et d'assurer un meilleur partage entre les modes de transport qui y circulent (Ville de Montréal 2019). Le programme prévoit des activités de co-design avec toutes les parties prenantes, la planification en partenariat avec l'administration de l'arrondissement concerné et la réalisation de deux projets-pilotes, permettant l'évaluation continue des projets par les citoyens. À partir du moment où la demande est acheminée à la Ville de Montréal, on peut compter 5 ans avant que le projet final et permanent soit inauguré. Les Terrasses Roy (en cours, Plateau-Mont-Royal), Le Chemin Gilford (en cours, Plateau-Mont-Royal) et Les Quais Masson (en cours, Rosemont-La-Petite-Patrie) font notamment partie des projets émanant de ce programme (Ville de Montréal 2019).

2.2.2.5. Les Business Improvement Districts et les Sociétés de développement commercial

Tout comme plusieurs approches urbanistiques, les Business Improvement Districts (BID) répondent également aux conséquences de l'étalement urbain et, plus particulièrement, aux formes commerciales qui en découlent – centres d'achats, magasins de grande surface, etc. – et qui concurrencent depuis plusieurs années les rues commerciales urbaines. L'objectif des BID est de promouvoir l'attrait des rues commerçantes par des interventions ancrées au contexte local. Visant la rapidité d'action et une expérience client optimale, les BID permettent la réalisation d'interventions à petite échelle, ancrées au contexte local et traditionnellement réservées aux municipalités locales (ex. : agrémentation de l'environnement par le mobilier urbain) (Mitchell 2008). Morçöl & Wolf (2010) identifient d'ailleurs que les BID sont des véhicules permettant une résolution rapide, efficace et flexible des problèmes urbains concernant les commerçants.

Adoptant différentes formes et structures – financement, gouvernance, etc. – selon le contexte local dans lequel ils agissent, ces organismes reposent sur une appropriation des activités de la rue par les commerçants en créant une vie associative émanant des communautés d'affaires locales – commerçants, propriétaires, élus, etc. (Morçöl & Wolf 2010).

Le travail de Hoyt et Gopal-Agge (2007) a permis de recenser plusieurs des critiques ayant été dirigées vers la formule du BID. Quelques-unes d'entre elles concernent notamment la faible représentation des acteurs résidentiels – locataires, propriétaires, etc. – situés dans les territoires touchés par les BID. De plus, certains voient en la formule du BID une façon de réduire la démocratie municipale par le fait que de l'argent public soit investi dans des organismes n'étant soumis à aucune reddition de compte et mettant en place des aménagements sur le domaine public ayant un impact sur le milieu de vie des résidents. Cette position est renforcée par le fait qu'une très faible représentation d'administrateurs publics ou de résidents est effective sur les conseils d'administration de ces organisations (Hoyt et Gopal-Agge 2007).

L'expression québécoise du principe du BID s'est réalisée tout d'abord en 1980 avec les Sociétés d'initiatives et de développement des artères commerciales (SIDAC) – le règlement montréalais permettant la réalisation de ce type d'organisations est pour sa part entré en vigueur en 1981. Les premiers secteurs montréalais s'étant dotés de SIDAC ont été ceux des rues Saint-Hubert (Rosemont-La-Petite-Patrie), Masson (Rosemont-La-Petite-Patrie), Monk (Sud-Ouest) et Ontario Est (Mercier-Hochelaga-Maisonneuve) (gouvernement du Québec 2009). Le régime des SIDAC a été aboli en 1997, notamment en raison du caractère volontaire de la cotisation des membres-commerçants, créant ainsi des conflits et une inégalité d'engagement entre les membres (Malo 2008). Une réforme a ainsi été mise en branle et s'est concrétisée par l'adoption de la formule des SDC, visant notamment l'obtention d'une meilleure représentation auprès des instances municipales centrales (gouvernement du Québec 2009). Après plusieurs années d'opération, les SDC montréalaises ont manifesté le désir de se regrouper et ont finalement créé l'ASDCM en 2007 (Villeneuve 2018).

2.3. Les acteurs-clés du développement commercial et économique local

Un nombre important d'acteurs est impliqué dans le soutien et la planification des commerces sur rue. Cette section brosse un portrait de ces acteurs actifs dans le secteur commercial afin de préciser leur rôle respectif. Ce tour d'horizon permet une compréhension plus précise du contexte décisionnel et politique dans lequel les commerces agissent à l'échelle locale.

2.3.1 La communauté métropolitaine de Montréal (CMM)

La Communauté métropolitaine de Montréal est un organisme de « planification, de coordination et de financement » (CMM 2013) œuvrant à l'échelle du territoire métropolitain montréalais. Comprenant 82 municipalités, l'organisme vise à permettre une cohérence dans les actions locales à l'échelle de la région métropolitaine. Pour y arriver, la structure de la CMM vise à susciter l'adhésion des élus locaux aux positions et aux projets de la CMM en les impliquant concrètement et à plusieurs niveaux dans la structure décisionnelle (CMM 2019).

La Loi sur la Communauté métropolitaine de Montréal (LCMM) (gouvernement du Québec 2001) prévoit que la CMM détient la compétence d'agir dans le domaine du « développement économique ». Se réalisant davantage sur un plan régional, le Plan métropolitain de développement économique 2015-2020 (CMM 2015) ne prévoit pas de dispositions concernant spécifiquement des mesures appliquées à l'échelle des municipalités ou des quartiers.

Pour sa part, la CMM a d'importants impacts à l'échelle locale au niveau de la planification territoriale. La LAU prévoit que la CMM possède des compétences en « aménagement du territoire » par l'entremise du Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD). Visant à « bâtir une communauté compétitive, attractive, solidaire et responsable » (CMM 2012), le PMAD planifie globalement les espaces et les enjeux de la région que la CMM administre. L'influence de cet outil est grande due au système de planification en cascade prévue par la LAU (gouvernement du Québec 1980). Les orientations du PMAD sont ainsi imposées aux instances que sont les MRC, les municipalités et leurs arrondissements, et ce, par la règle de conformité.

Trois objectifs principaux sont visés par cet exercice de planification : « 1) [Bâtir] des milieux de vie durables, 2) [Articuler la région métropolitaine autour] des réseaux et des équipements de transport performants et structurants et 3) [Protéger et mettre en valeur] l'environnement » (CMM 2012). Afin d'atteindre ces objectifs en matière d'aménagement, le PMAD et la CMM ont notamment pris la décision d'adhérer au concept du TOD. La planification urbaine passe ainsi en grande partie par un développement prenant place dans un périmètre d'un kilomètre autour des nœuds de transport identifiés (CMM 2019, gouvernement du Québec 2019).

Des outils ont également été mis en place afin de concrétiser la vision de la CMM du développement urbain métropolitain à l'échelle du projet. Tout d'abord, le programme des projets novateurs vise à financer des projets urbains TOD – cofinancé par le Ministère des Affaires municipales (100 000\$) et par la CMM (100 000\$) – et requiert de la part des municipalités concernées de signer une entente afin de se conformer à la démarche soumise par la CMM. Celle-ci consiste en un processus de 4 étapes : 1) le démarrage, 2) la préconception, 3) la conception et 4) la finalisation (Maulat 2016). Réalisées grâce au levier règlementaire du programme particulier d'urbanisme (PPU) prévu dans la LAU, ces démarches de planification détaillée visent l'atteinte des objectifs associés à l'urbanisation de type TOD et une intégration élargie des enjeux et des acteurs locaux. Le rapport sur les activités en lien avec le programme produit par la CMM (2017) indique d'ailleurs que le commerce de proximité est un des aspects le plus recherchés par les citoyens et étudiés par les groupes de travail, et ce, même si des enjeux d'acceptabilité sociale était associée à la diversification des usages.

Comme deuxième outil de mise en œuvre concrète, la CMM a conçu en 2011 un « Guide d'aménagement des aires de TOD » afin d'accompagner et d'influencer les municipalités dans leurs démarches de

planification urbaine locale des aires TOD. Dédié aux municipalités et à leurs consultants, ce guide vise à mettre de l'avant des pratiques d'aménagement cohérentes avec les objectifs fixés dans le PMAD. La prise en compte de l'aspect commercial est réalisée principalement par des suggestions d'aménagement concernant le cadre bâti, comme l'utilisation des rez-de-chaussée pour les usages commerciaux ou l'aménagement de grandes vitrines pour les commerces de détail, et concernant le domaine public comme le réaménagement d'espaces publics selon les caractéristiques des usages commerciaux prévus (ex. : espaces pour des terrasses pour les restaurants, rue piétonne, etc.).

De plus, ce guide propose des exemples types de conceptualisation d'aires TOD selon le type de milieu urbain. À cette occasion, la CMM développe une typologie des contextes d'implantation des aires TOD. En ce qui concerne les contextes urbains caractéristiques aux arrondissements étudiés dans le cadre de ce travail, la CMM les catégorise de la manière suivante : l'hypercentre, le centre urbain régional ou le centre urbain. À partir de cette typologie, le guide recommande la manière avec laquelle la fonction commerciale devrait être implantée. On recommande donc une implantation à la fois verticale – aux étages de bâtiments – et horizontale – le long d'une rue ou d'un secteur – pour l'hypercentre et le centre urbain régional, alors qu'on recommande une implantation verticale aux secteurs de type « quartier urbain ».

2.3.2. La Ville de Montréal

La gouvernance de la Ville de Montréal est liée en grande partie à son mode de fonctionnement hybride entre les responsabilités détenues par le conseil d'agglomération et par le conseil municipal. Alors que le conseil d'agglomération assure la gouvernance des 15 villes liées (incluant la Ville de Montréal), le conseil municipal, pour sa part, gouverne les 19 arrondissements montréalais.

Tout d'abord, le régime législatif québécois concernant le **développement économique** est caractérisé par sa complexité, sa fragmentation et les restrictions qu'il impose. La modernisation du régime législatif municipal entamée dans les années 1980 par la conception de la LCM accorde « des champs de compétences réglementaires délimités par des domaines d'intervention » précis tels que « l'environnement, le transport et la sécurité ». L'objectif était de faciliter la compréhension du cadre d'action en le simplifiant et d'assouplir leur interprétation afin de laisser une marge de manœuvre aux administrations publiques locales. Cependant, le cadre juridique municipal concernant le développement économique n'a jamais eu la chance d'être réformé dans le même esprit. Étant confronté à des blocages législatifs importants, Cantwell (2018) indique que ce type de design juridique amène ainsi les municipalités à faire des représentations auprès du Gouvernement du Québec afin d'obtenir plus d'aisance et de libertés dans l'adoption de politiques publiques en matière de développement économique. Des pouvoirs spécifiques et parfois temporaires sont donc accordés par le Gouvernement du Québec à certaines municipalités dans un esprit de cas par cas. D'une municipalité québécoise à l'autre, les pouvoirs en termes de développement économique sont donc différents, ce qui mène au système inégal actuel. Cette structure législative hétérogène avantage ainsi les municipalités détenant les ressources nécessaires pour aller faire des représentations auprès des élus provinciaux (Cantwell 2018). L'adoption de LAPVM (gouvernement du Québec 2017) est un exemple démontrant bien un élargissement de pouvoirs accordés par le gouvernement provincial à une ville – dans ce cas-ci Montréal – ayant à sa disposition des ressources importantes en termes de représentation.

Suite à l'adoption de la CVM (gouvernement du Québec 2017) et à la réforme du financement des arrondissements (Ville de Montréal 2019), des précisions ont été apportées au régime des compétences de

la Ville. En ce qui a trait à la compétence de la « promotion économique et le développement communautaire, culturel, économique, social et en matière d'environnement et de transport » (Ville de Montréal 2019), la CVM octroie à la Ville les pouvoirs de 1) créer un organisme chargé de promouvoir le développement économique de la Ville et de favoriser l'implantation d'entreprises sur son territoire (annexe C, article 9), ainsi que d'administrer et d'accorder des subventions à la revitalisation d'immeubles (annexe C, article 218); 2) de venir en aide à un organisme décontaminant les sols (annexe C, article 9); et 3) de créer des programmes d'aide à l'entreprise (annexe C, article 10.1) ou de revitalisation du cadre bâti (annexe C, article 82). Finalement, les pouvoirs de la Ville s'étendent également à la législation concernant la gestion des SDC montréalaises. La Ville peut notamment légiférer sur les limites des zones des SDC (annexe C, article 79.1), les catégories de membres obligatoires (annexe C, article 79.3), la portée des activités des SDC (annexe C, article 79.4), le mode de fonctionnement de la régie interne (annexe C, articles 79.4 et 79.5). La Ville peut même créer, dissoudre ou fusionner des SDC (annexe C, article 79.2).

Au point de vue politique, la Ville – à titre d'agglomération et de municipalité – s'est dotée en 2018 d'un plan économique pour son territoire (Ville de Montréal 2018). Pour assurer un suivi rapproché et détaillé de la situation du commerce montréalais, un membre du comité exécutif de la Ville est devenu depuis peu le responsable du développement économique et commercial, de l'habitation et du design (Ville de Montréal 2019). De ce plan de développement économique ont été créés 8 plans d'action, dont celui concernant le commerce, appelé « Vivre Montréal » (Ville de Montréal 2018). Le Service du développement économique, découlant de la « Direction générale adjointe – Qualité de vie », a donc comme tâche de réaliser son exécution. Pour concrétiser ses ambitions, le SDÉ détenait en 2018 des revenus annuels – générés par des transferts de la Ville de Montréal et du conseil d'agglomération de la Ville de Montréal – totalisant 36,5 M\$ (Service du développement économique 2019). La gestion, la planification et l'élaboration des politiques publiques en matière de commerce sont réalisées au sein de l'équipe de Mise en valeur des pôles économiques (Ville de Montréal 2019).

Puis, en ce qui concerne la **planification territoriale et l'urbanisme**, le régime législatif est plus uniforme à travers la province, donnant ainsi des responsabilités différentes et définies aux conseils d'agglomération et municipal de la métropole québécoise. Dans les faits, la LAU (gouvernement du Québec 1980) exige même deux documents de planification distincts de ces entités. Tandis que le conseil d'agglomération se doit de concevoir et d'adopter le Schéma d'aménagement et développement (SAD), le conseil municipal réalise et adopte son plan d'urbanisme (PU). Le système de planification en cascade de la LAU s'applique ainsi à ces documents : le SAD doit être conforme au PMAD et le PU doit être conforme au SAD.

Le SAD est un outil permettant une cohérence à l'échelle de l'île de Montréal et doit contenir 1) les grandes orientations de l'aménagement du territoire ; 2) les grandes affectations du territoire ; 3) le périmètre d'urbanisation ; 4) la détermination des zones soumises à des contraintes particulières (inondation, érosion, rives, littoral, plaines inondables) ; 5) la détermination des voies de circulation en bordure desquelles l'occupation du sol est soumise à des contraintes majeures ; 6) la détermination des parties du territoire présentant un intérêt d'ordre historique, culturel, notamment patrimonial, esthétique ou écologique ; 7) l'organisation du transport terrestre ; et 8) la nature et l'emplacement approximatif des infrastructures et des équipements importants (gouvernement du Québec 1980).

De son côté, le PU de la Ville, en suivant les orientations et certains paramètres du SAD (ex. : affectation du sol, densité, transport), peut par exemple délimiter les zones d'intérêt pouvant faire l'objet d'exercice de

planification détaillée, planifier la géographie commerciale en lien avec les commerces de grandes et moyennes envergures, organiser le réseau artériel et la gestion du stationnement, identifier des bâtiments ou des lieux représentant un intérêt patrimonial particulier et fournir un plan d'action permettant la mise en œuvre concrète des interventions planifiées (gouvernement du Québec 1980) (Ville de Montréal 2019). Cependant, malgré l'adoption d'orientations et d'actions claires visant le commerce, la Ville de Montréal ne mettra pas en place un cadre d'actions claires en matière d'aménagement. Effectivement, alors que le premier chapitre représente la section la plus étoffée en ce qui concerne le commerce, le document complémentaire indique que les mesures et les objectifs s'y retrouvant allaient être intégrés au sein des autres mesures prévues pour les autres objectifs du PU. L'absence d'implications concernant directement la situation du commerce dans les actions concrètes du document complémentaire représente bien les limites de la Ville de Montréal en termes de pouvoirs pour la planification commerciale et de proactivité de la part des administrations en place (Ville de Montréal 2016).

Depuis juillet 2019, l'aménagement du territoire de la Ville de Montréal est réalisé par l'équipe du Service de l'urbanisme et de la mobilité (SUM), de la Direction de la mobilité et de l'attractivité (Ville de Montréal 2019). Le SUM, autrefois intitulé le Service de mise en valeur du territoire (SMVT), enregistrait en 2018 un budget totalisant des dépenses d'un peu plus de 65M\$, réparties assez équitablement entre le conseil d'agglomération (34,7M\$) et le conseil municipal (31,3M\$) (Ville de Montréal 2019).

2.3.3. Les arrondissements de la Ville de Montréal

De leur côté, les conseils d'arrondissement sont des organismes décentralisés de la Ville de Montréal. Ils se voient déléguer des compétences du conseil municipal de la Ville de Montréal, elles-mêmes provenant des compétences du gouvernement provincial. La décentralisation inframunicipale, comme on la connaît à Montréal, implique aussi une autonomie du conseil d'arrondissement en ce qui concerne son statut légal et son financement – autonomie relative parce qu'il dépend de transferts de la Ville (Meloche 2014). Dans le cadre de cette étude, nous nous pencherons plus particulièrement sur les arrondissements Ville-Marie, Le Plateau-Mont-Royal, Rosemont-La Petite-Patrie et Ahuntsic-Cartierville.

Les arrondissements montréalais qui concernent notre étude fonctionnent d'une façon qui leur est propre. Cependant, étant donné qu'ils détiennent les mêmes champs de compétences et sont régis par le même cadre réglementaire, leur structure se ressemble dans la mesure où ils intègrent le développement économique et l'aménagement urbain au sein du même département. Une proximité administrative existe donc entre les actions de ces deux sphères. De plus, dans presque tous les arrondissements étudiés, un commissaire au développement économique assure la coordination entre les réalités concrètes des administrations publiques locales et des commerçants du territoire de l'arrondissement. Seul l'arrondissement de Rosemont-La Petite-Patrie n'a pas de commissaire en place. Cet arrondissement opte pour l'identification d'un conseiller en planification spécialisé dans l'aspect commercial.

Le contexte de gouvernance précédemment présenté et les principaux documents de planification en vigueur (PMAD, SAD, PU, chapitre d'arrondissement) permettent de dresser un constat clair : seuls les documents de planification des arrondissements assument concrètement la prise en compte systématique du commerce urbain. Le chapitre d'arrondissement du PU de la Ville de Montréal (2016) est ainsi un des principaux outils qui orientent les décisions traitant l'aspect commercial.

Contrairement à la faible inclusion des commerçants dans le document complémentaire du PU de la Ville, les chapitres d'arrondissement du PU de la Ville de Montréal (2016) proposent plusieurs stratégies. Après l'étape d'identification des rues stratégiques du territoire concerné, les chapitres d'arrondissement proposent plusieurs mesures d'aménagement concernant le commerce, telles que 1) le développement d'une plus grande mixité fonctionnelle (tous les arrondissements), 2) l'amélioration des aménagements et du mobilier compris sur le domaine public (tous les arrondissements), 3) le déploiement d'une offre en transport plus complète et durable (Rosemont-La Petite-Patrie et Ahuntsic-Cartierville), 4) l'augmentation de la densité de construction permise (Le-Plateau-Mont-Royal), 5) l'octroi d'une plus grande flexibilité réglementaire concernant les fonctions commerciales (Ville-Marie), 6) le resserrement du contrôle réglementaire des fonctions commerciales (Rosemont-La Petite-Patrie), 7) l'intensification des usages commerciaux (ex. : producteur et détaillant dans le même local) (Ahuntsic-Cartierville), 8) l'étude et l'adoption visant à mettre en valeur les spécificités locales (Le-Plateau-Mont-Royal), 9) la favorisation du regroupement des gens d'affaires (Rosemont-La Petite-Patrie) et 10) l'amélioration de la cohérence et de la qualité du cadre bâti (Rosemont-La Petite-Patrie).

Ayant des budgets allant de 57M\$ (Ahuntsic-Cartierville) jusqu'à 88,3M\$ (Ville-Marie), les arrondissements détiennent des compétences autant en lien avec le volet du développement économique qu'avec celui de la planification du territoire. Les conseils d'arrondissement détiennent notamment des compétences en ce qui a trait à 1) la réglementation d'urbanisme et la délivrance des permis, 2) l'entretien des infrastructures locales, 3) l'organisation des activités sportives, culturelles et de loisirs, 4) le soutien financier aux organismes de développement économique local et 5) la communication (gouvernement du Québec 2017 et 1980).

2.3.4. PME MTL

Le réseau PME MTL compte 6 organismes agissants sur le même nombre de secteurs couvrant tout le territoire de l'agglomération montréalaise : PME MTL Ouest-de-l'Île, PME MTL Centre-Ouest, PME MTL Est-de-l'Île, PME MTL Centre-Est, PME MTL Centre-Ville, PME MTL Grand Sud-Ouest. La création de ce réseau a été rendu possible par l'adoption, en octobre 2014, du pacte fiscal du gouvernement Couillard. Ce pacte visait un retour à l'équilibre budgétaire pour le gouvernement provincial (PME MTL 2019). La constitution du réseau permettait ainsi de réduire le nombre d'organismes paramunicipaux (18 CLD [Centre local de développement] et CDEC [Corporation de développement économique et communautaire de Montréal]) soutenant le développement économique local et commercial montréalais. Les six organisations du réseau PME MTL sont donc des organismes à but non lucratif ayant été mis en place par la Ville de Montréal et ayant pour mission « d'offrir un ensemble de services professionnels accessibles aux entrepreneurs privés et d'économie sociale se situant sur l'île de Montréal » (PME MTL 2019). Par sa présence, PME MTL assure donc 1) l'accompagnement, 2) le financement et 3) la formation des entrepreneurs voulant s'implanter à Montréal (PME MTL 2019).

2.3.5. Les SDC montréalaises

Les SDC sont l'interprétation du concept associatif des BID au Québec et à Montréal, présenté précédemment. Elles ont pour mission d'« œuvrer au développement économique de leur district dans le respect de toute stratégie de développement économique adoptée par la ville. » (Gouvernement du Québec 2000). Les rôles que le Gouvernement du Québec (2009; 2017) donne à ces sociétés sont notamment de 1)

promouvoir le dynamisme économique en suscitant l'achalandage et les investissements publics et privés sur leur territoire par l'organisation d'activités de promotion et d'animation; 2) mettre en places des services communs visant les membres et les consommateurs, 3) réaliser des travaux d'améliorations physiques, en collaboration avec la municipalité et 4) investir dans l'immobilier en exploitant un commerce ou un parc de stationnement.

L'initiative de la mise en place de ces districts doit venir des acteurs commerciaux locaux – que ce soit un propriétaire ou un locataire d'un établissement « imposable au sens de la Loi sur la fiscalité municipale » (LFM) (Gouvernement du Québec 2000). Outre les emprunts, les revenus du budget des SDC montréalaises sont tirés d'une taxe municipale spéciale obligatoire, ainsi que de subventions octroyées par la Ville de Montréal et les arrondissements concernés. Ces subventions sont assez inégales à travers le territoire. Les ressources et les capacités d'action des SDC diffèrent donc d'une à l'autre et notamment selon leur capacité à générer des revenus autonomes (ex. : tarifs pour la participation d'un événement).

Sur le territoire couvert par notre étude, on peut par exemple retrouver des SDC détenant un budget de fonctionnement de 4,0M\$ (SDC Destination centre-ville), de 1,5M\$ (SDC Vieux-Montréal) pour les SDC les plus riches en 2019, ainsi que de 201 544 \$ (SDC Laurier Ouest) et de 152 800 \$ (SDC Fleury Ouest) pour les moins nanties. Il est cependant important de relativiser ces budgets selon le nombre de membres dont chacune de ces organisations est responsable. Par exemple, la SDC du Vieux-Montréal compte 2000 membres, ce qui équivaut à un budget annuel de 750 \$ par membre, tandis que l'avenue Fleury Ouest, qui regroupe 80 membres, équivaut à un montant de 1910 \$ par membre.

La présentation du présent cadre conceptuel a permis de brosser un portrait du commerce urbain montréalais par la présentation des principaux concepts urbanistiques ayant des impacts commerciaux, de l'historique, des perspectives futures, ainsi que des acteurs lui étant associés. L'intégration de ces connaissances facilitera la compréhension du contexte dans lequel se situent les activités du commerce sur rue montréalais. Elles permettront ainsi de pouvoir analyser en profondeur les rôles des organismes du secteur public dans l'organisation la vie commerciale urbaine montréalaise. Dans la prochaine partie, une présentation de la méthode utilisée et de la démarche de recherche mobilisée dans le cadre de cette recherche vient préciser la portée de l'analyse qui sera par la suite réalisée.

3. La démarche de recherche et la méthodologie

Cette étude s'intéresse à la gouvernance et aux politiques publiques en lien avec les activités du secteur commercial montréalais, ainsi qu'à leurs effets sur les commerces sur rue et le développement urbain. Visant cibler les enjeux des quartiers centraux de la métropole québécoise, la démarche de recherche concerne les dynamiques touchant les arrondissements montréalais. Ayant un mode de fonctionnement distinct, les villes liées de l'agglomération sont donc exclues de notre échantillon territorial. Afin d'avoir suffisamment de contenu d'analyse et d'acteurs activement impliqués dans l'organisation de la vie commerciale urbaine, il était essentiel de sélectionner des secteurs qui se démarquaient par la présence historique du commerce sur rue, ainsi que par le dynamisme de leurs interventions concernant le commerce. L'échantillon de cette recherche se doit aussi d'être assez vaste afin de favoriser des constats relevant de dynamiques généralisées, plutôt que de dynamiques à teneur locale. La sélection de quatre arrondissements permettait le respect de ces critères : Ville-Marie, Le Plateau-Mont-Royal, Rosemont-La Petite-Patrie et Ahuntsic-Cartierville.

Les données utilisées pour la réalisation de l'étude proviennent des 16 entrevues semi-dirigées ayant été réalisées auprès d'acteurs de tous horizons – secteurs public, parapublic, privé – de l'écosystème commercial de notre territoire d'étude. Afin de combiner les aspects exploratoires et de compréhension de phénomènes généralisés, la méthode des entrevues semi-dirigées a été adoptée pour la collecte de données. Au Québec, cette méthode est celle qui est la plus utilisée dans les recherches en sciences sociales dans les situations d'études de cas multiples comme la nôtre (Royer, Baribeau & Duschesne 2009). Cette formule de questionnement qui permet une analyse perceptuelle accorde une flexibilité suffisante à l'intervieweur afin d'adapter les thèmes abordés selon le contexte (acteur interviewé, contexte institutionnel, enjeux locaux importants, etc.) et à l'interviewé pour qu'il ajuste ses réponses selon sa réalité et les enjeux qui la façonnent. La conception d'un questionnaire, disponible à l'[annexe 1](#), a permis de maintenir une structure uniforme et d'aborder tous les thèmes jugés pertinents.

Suite à l'approbation éthique de la démarche de recherche (Certificat #CERAH-2019-046-D, disponible en [annexe 2](#)), un courriel de sollicitation ([annexe 3](#)) a été envoyé à tous les intervenants susceptibles de pouvoir contribuer à la recherche. Ces entrevues d'environ une heure se sont déroulées entre les mois de mai et de juillet 2019 et ont été réalisées la plupart du temps sur le lieu de travail des participants suite à l'obtention de l'approbation des intervenants à participer par le formulaire d'information et de consentement ([annexe 4](#)). Ayant été accomplie dans la courte période prévue pour la réalisation d'un travail dirigé et sans support financier, cette démarche a ainsi permis de récolter des données auprès d'un total de 16 intervenants du territoire des quatre arrondissements ciblés. Les entrevues ont été effectuées auprès des acteurs identifiés comme essentiels à la compréhension des phénomènes commerciaux urbains dans la revue de littérature réalisée, c'est-à-dire les gestionnaires d'organismes du réseau PME MTL, les employés des SDC montréalaises, ainsi que les fonctionnaires municipaux travaillant à soutenir les commerces au sein des arrondissements et de la ville-centre.

Cependant, avec plus de ressources, il aurait été intéressant d'obtenir un plus grand équilibre entre les types d'acteurs interviewés. Notre échantillon d'acteurs contient 6 intervenants du milieu municipal des arrondissements et de la ville-centre et 10 intervenants provenant des instances parapubliques en soutien au commerce (SDC et PME MTL). De plus, la réalisation avec des acteurs de tous les niveaux de gouvernance, comme le Gouvernement du Québec ou la Communauté métropolitaine de Montréal, aurait pu approfondir la compréhension des enjeux de la problématique.

Trois hypothèses ont guidé nos réflexions et ont été le point de départ de nos entrevues. Tout d'abord, face à une législation du développement économique morcelée et au mode de fonctionnement particulier de la métropole montréalaise, le nombre important d'organisations responsables du développement économique mène à un manque de cohérence dans les actions publiques et une difficulté à faire face à des changements de paradigmes, comme l'avènement du commerce en ligne. Puis, devant la faible hiérarchisation entre les acteurs du développement économique, les relations entre les acteurs formant l'écosystème commercial montréalais varient selon le leadership assumé par chacune de ces organisations. Finalement, en raison des objectifs distincts des plans économiques et d'urbanisme, l'aménagement du territoire et l'offre en mobilité ont un effet considérable et déstructurant pour les dynamiques commerciales.

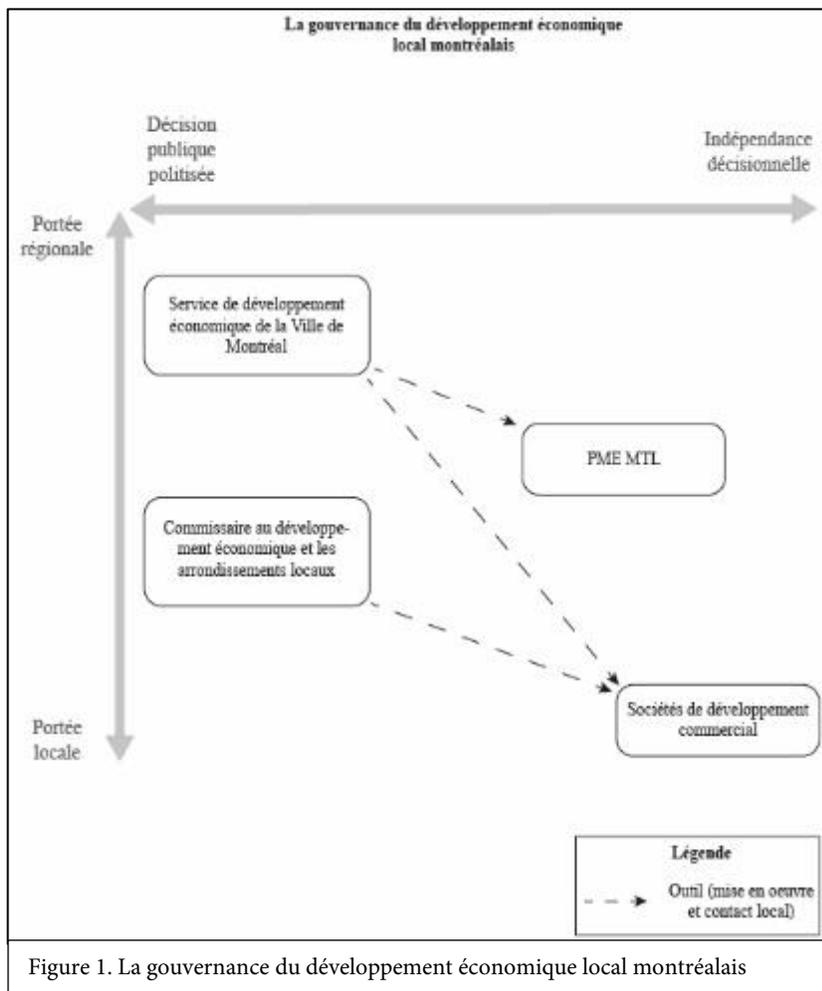
Pour étudier ces questions, neuf thèmes ont été abordés avec les participants : « L'avenir du commerce », « La coordination entre les arrondissements et les rues commerçantes », « Le lien entre les aménagements et les commerces », « Le lien entre la mobilité et les commerces », « La réglementation », « Les programmes dédiés aux commerçants », « Les processus administratifs et les services municipaux », « La fiscalité » et « Le rôle des acteurs-clés de l'écosystème commercial montréalais ». La prise de notes manuscrites a été favorisée pour la collecte des informations. Suite aux entrevues, une retranscription numérique a été réalisée afin de pouvoir consigner et ordonner les témoignages selon les thèmes d'entrevues. Puis, après avoir finalisé le processus d'entrevues auprès des acteurs de notre échantillon, une analyse thématique des différentes dynamiques soulevées par les participants a été réalisée. Une attention particulière a été accordée à la récurrence des thèmes. Par souci de rigueur scientifique, les dynamiques expliquées et leurs impacts dans le cadre de ce travail ont ainsi été décrits minimalement par plus de deux acteurs. Des recherches documentaires ont été réalisées afin de vérifier l'exactitude des faits rapportés ou de documenter certaines des déclarations ayant été émises.

4. Les résultats et l'analyse

Les résultats sont présentés en deux parties. La première section présente les principaux effets du cadre législatif morcelé régissant la Ville de Montréal. Puis, la deuxième section relate les impacts des dynamiques relationnelles des organismes ayant comme mission de contribuer au développement économique local montréalais. Finalement, la troisième portion des résultats traite de la relation entre la planification urbaine et le commerce sur rue, et ce, à tous les paliers territoriaux prévus par la LAU, c'est-à-dire les paliers métropolitains, d'agglomération, de la ville et des arrondissements.

4.1. Les effets du cadre législatif et de la structure du système de gouvernance sur l'écosystème en soutien au commerce : entre perceptions et réalités

Le cadre législatif québécois structure de manière très pointilleuse le cadre d'action des organismes montréalais œuvrant dans le soutien au commerce, complexifiant parfois leur travail et la compréhension de leur rôle par les autres acteurs de l'écosystème commercial montréalais. Les multiples dispositions qui caractérisent ce cadre légal ont des impacts sérieux pour les deux principaux groupes s'affairant au développement économique local : les administrations publiques municipales et les organismes décentralisés ayant des mandats locaux de développement économique. Parmi ces impacts, la perception erronée du rôle de certains acteurs publics et l'incapacité de certains organismes à s'adapter à de nouveaux contextes font partie du lot.



4.1.1. Le cas des administrations publiques montréalaises : la Ville et les arrondissements montréalais

Au niveau des administrations publiques municipales, le cadre juridique régissant le contexte montréalais entraîne une asymétrie entre la perception du rôle de la Ville et des arrondissements par les acteurs du développement économique municipal et leurs rôles réels. Effectivement, plusieurs acteurs de cet écosystème en soutien au commerce comprennent mal le rôle que peuvent jouer ces deux instances politiques locales.

La principale démonstration de cette dynamique concerne la cohérence. La très grande majorité des acteurs rencontrés, autant les fonctionnaires que les intervenants plus proches des activités quotidiennes des commerçants, identifient la Ville comme l'entité responsable d'assurer une cohérence au sein de l'ensemble de son territoire. Cependant, dans les faits, la Ville de Montréal possède que très peu d'outils lui permettant de jouer ce rôle d'organisateur de la vie commerciale à l'échelle du territoire de la Ville. Outre les outils que lui confère la LAU en termes d'urbanisme (grandes affectations, orientations locales, etc.) et les compétences en termes de commerces de moyenne et de grande envergure, la Ville détient effectivement peu d'outils lui permettant d'agir pour assurer la cohérence commerciale sur son territoire.

Détenant des pouvoirs et des compétences limitées en termes de développement économique – obtenus via des permissions ponctuelles du gouvernement provincial pour la réalisation de programmes spécifiques –, les élus et les fonctionnaires de la Ville ne peuvent tout simplement pas mettre en œuvre une vision cohérente et un plan d'action efficace permettant de structurer l'organisation de la vie commerciale montréalaise. Ce faisant, le rôle de coordination et de cohérence territoriale du commerce montréalais associé à la Ville et au SDÉ par les acteurs rencontrés est donc erroné et laissé vacant ou relevant de d'autres paliers gouvernementaux. Les entrevues réalisées avec les participants de notre étude témoignent que cette confusion mène à des irritations, des incompréhensions, à une perte de confiance envers les pouvoirs publics municipaux de la Ville, et donc à une collaboration plus complexe entre les différents acteurs.

Le Plan Commerce (Ville de Montréal 2018) est un exemple qui illustre justement cette réalité. Malgré les intentions et la vision énoncées dans ce document visant à améliorer le contexte dans lequel évoluent les commerces à l'échelle du territoire de la ville, seulement quelques éléments peuvent concrètement être mis en place. Parmi eux, on retrouve notamment le Programme Réussir @ Montréal (PR@M) qui permet l'octroi de subventions aux entrepreneurs investissant dans la rénovation des façades et dans la modernisation de leurs aménagements. Bien que ce programme soit intéressant, les acteurs soutiennent que les mesures mises en place sont insuffisantes pour soutenir la vision de la Ville énoncée dans le Plan Commerce.

Du côté des arrondissements, les participants de notre étude identifient que ce palier municipal offre un soutien financier, permet un lien avec les services municipaux centraux et parapublics (ex. : STM) et réalise des projets d'aménagements physiques ou d'organisation d'événements. La perception du rôle de cet organisme est ici beaucoup plus proche des pouvoirs que détiennent véritablement les arrondissements. Détenant une large gamme d'outils permettant la mise en place d'initiatives locales, le rôle des arrondissements ne crée pas de confusions auprès des acteurs selon les résultats de cette étude, contrairement à ce qui est véhiculé à propos du rôle et des pouvoirs de la Ville.

4.1.2. Le cas des organismes dédiés au soutien des commerces : les réseaux des SDC montréalaises et de PME MTL

Le contexte juridique de gouvernance du développement économique fixé par le Gouvernement du Québec incite également à la décentralisation des pouvoirs des conseils municipaux et d'arrondissements à des

organismes en soutien direct aux commerces, comme démontré dans la figure 1 (p.33). Les créations des SDC montréalaises et de PME MTL ont des impacts considérables sur l'organisation de l'écosystème montréalais venant en soutien aux commerçants.

Tout d'abord, il est important de mentionner que l'utilisation des véhicules que sont PME MTL et les SDC est avantageux pour les instances publiques dans la mesure où ces deux organismes ont la liberté d'action nécessaire pour réaliser des interventions efficaces et répondant directement aux préoccupations des entrepreneurs et des commerçants montréalais. Les entretiens obtenus avec les acteurs publics révèlent ainsi que ces organisations permettent aux arrondissements et à la Ville d'agir indirectement sur le secteur commercial – par le financement, ainsi que par l'établissement de leurs mandats et des limites de leurs actions. Dans le cas de la Ville, ces organismes sont d'autant plus importants dans la mesure où elle détient peu de leviers lui permettant d'avoir une incidence concrète sur la vie commerciale montréalaise.

De plus, les participants rencontrés identifient que le soutien de la Ville et des arrondissements à PME MTL et aux SDC locales est également motivé par le manque de flexibilité assumée des administrations publiques. La flexibilité d'action que détiennent ces organismes permet à l'écosystème montréalais en soutien au commerce d'avoir plus de capacité d'adaptation face aux changements pouvant affecter le commerce sur rue. La création de PME MTL permet, par exemple, d'assurer un accompagnement personnalisé et du financement ciblé favorisant l'adaptation des commerçants aux défis que représentent le passage au numérique et l'évolution des habitudes de consommation.

Les expériences du passé partagées par les intervenants nous apprennent toutefois que, malgré leur flexibilité, l'évolution du mandat et du cadre d'action de ces organismes ne suit pas toujours celle du contexte commercial local – évoluant rapidement. L'évaluation et les mises à jour de ces organisations sont réalisés trop peu fréquemment et systématiquement par les pouvoirs publics, ce qui entraîne une éventuelle désuétude de leurs actions. L'adaptabilité aux nouveaux défis commerciaux urbains n'est donc pas assurée. Les acteurs rencontrés jugent que cet immobilisme est notamment dû au fait que les mises à jour des mandats et des compétences de ces organismes doit être opérée par les autorités municipales.

Le réseau PME MTL bénéficie actuellement d'une réforme portée par le gouvernement provincial en 2014. Quant à elles, les SDC montréalaises n'ont pas eu la chance de voir leur formule être mise à jour, et ce, même si la Ville détient plusieurs pouvoirs – par la CVM – lui permettant d'opérer une réforme locale du modèle. N'ayant pas été actualisée depuis 1997, cette recherche rassemble quatre enjeux mentionnés par les acteurs du milieu concernant la structure des SDC montréalaises.

Premièrement, un enjeu de la structure des SDC montréalaises concerne la délimitation de leur territoire. Détanant un territoire linéaire suivant strictement la limite des bâtiments et des lots donnant sur les rues commerciales dans la très grande majorité des cas, les SDC sont victimes d'un phénomène de fuite de la part des commerçants qui s'installent à proximité du territoire sans faire formellement partie de la zone d'action des SDC. Le choix de ce type d'emplacement par certains commerçants leur permettent ainsi une utilisation de plusieurs services des SDC – ex. visibilité, internet sans fil, etc. – sans toutefois avoir l'obligation de cotiser aux activités de ces organismes de développement économique local. De plus, le type de délimitation actuelle ne permet pas aux SDC de pouvoir réaliser pleinement le mandat qu'elle se sont données, c'est-à-dire celui d'être des vecteurs de développement des quartiers montréalais. Étant contraintes à des territoires souvent rectilignes, les SDC n'ont pas la chance d'avoir un impact cohérent sur leur clientèle principale : la clientèle de proximité, c'est-à-dire provenant des zones urbaines géographiquement rapprochées. L'exemple de la

Promenade Masson nous démontre d'ailleurs ce phénomène avec une portion de plus de 50 % de sa clientèle provenant d'un rayon de 700 mètres aux alentours de cette artère (Promenade Masson 2017).

Deuxièmement, une problématique semble aussi exister en ce qui concerne le financement. Selon les discussions obtenues avec les intervenants, il semble y avoir des différences notables dans les méthodes d'octroi des subventions aux SDC entre les arrondissements, mais aussi entre les SDC d'un même arrondissement. En ce qui concerne les arrondissements, certains d'entre eux octroient des montants discrétionnaires, d'autres utilisent des méthodes de calcul (selon superficie, valeur foncière, etc.), alors que certains participent financièrement aux activités des SDC selon les projets mis en place. Tout en comprenant l'importance du pouvoir discrétionnaire d'allouer un montant des conseils municipaux et d'arrondissement – qui fait partie du système démocratique municipal en place –, l'utilisation de méthodes de calcul différentes crée, selon les acteurs commerciaux rencontrés, une inégalité à travers le territoire de la Ville. Dans un contexte commercial de compétition, l'adoption d'une méthode de calcul uniforme ou l'utilisation des mêmes variables pour le financement des SDC par les pouvoirs publics pourraient, selon plusieurs intervenants, diminuer les effets ou les impressions d'inégalités.

Troisièmement, les SDC ont des conseils d'administration composés de six personnes qui sont élues par les membres-commerçants, de deux personnes nommées par les élus et d'une personne choisie par l'arrondissement devant représenter les intérêts publics locaux. L'application de cette structure pose des enjeux de gouvernance selon plusieurs intervenants dans la mesure où la contribution du représentant du secteur public aux décisions des conseils d'administration des SDC ne semble pas faciliter la collaboration avec le secteur public. Lorsque ce sont des élus, ces derniers ne peuvent pas toujours être présents aux rencontres et, lorsque ce sont des fonctionnaires, ce ne sont pas nécessairement les personnes qui ont le plus d'influence et de pouvoirs au sein des administrations. Dans les deux cas, la portée de l'implication des représentants publics est limitée.

Quatrièmement, l'absence des propriétaires dans les activités des SDC – dans le conseil d'administration et comme membre – suscite également certains enjeux selon les acteurs rencontrés. Tout d'abord, la première problématique en lien avec l'absence des propriétaires dans les activités des SDC concerne les bénéficiaires que retirent les propriétaires d'immeubles sur les rues commerçantes des services des SDC sans y contribuer ou y collaborer. Les commerçants investissent obligatoirement dans les activités de fonctionnement des SDC afin d'enrichir l'expérience des clients potentiels et de promouvoir les activités commerciales s'y trouvant. Selon les intervenants rencontrés, si ces initiatives fonctionnent bien, le secteur deviendra de plus en plus populaire et achalandé. Les commerçants en bénéficieront par une augmentation probable de l'achalandage de leur commerce et de leur chiffre d'affaires. Cependant, les autres bénéficiaires de ces initiatives identifiés lors des entrevues sont les propriétaires qui verront la demande pour leurs locaux augmenter. La valeur foncière de leurs bâtiments et les loyers des occupants absorbent ainsi cette pression à la hausse.

Puis, la deuxième problématique soulevée par les participants de notre étude en lien avec l'absence des propriétaires aux activités des SDC est liée à l'efficacité des actions des SDC et à l'expérience client des consommateurs. La participation des propriétaires immobiliers aux activités des SDC permettrait, selon les acteurs rencontrés, la mise sur pied de partenariats plus forts, durables et au bénéfice de tous – propriétaire, commerçant et consommateur. On pourrait voir la multiplication de projets comme l'initiative du Petit Montréal situé au Square Phillips. Ce projet est né d'un partenariat entre Ivanhoé-Cambridge, la Ville de Montréal et la SDC Destination Centre-Ville et vise l'atténuation des effets du chantier de la rue Sainte-

Catherine. Selon certains acteurs du développement économique local, une meilleure collaboration pourrait également contribuer au caractère distinctif des rues commerciales.

Finalement, la troisième et dernière problématique en lien avec l'absence des propriétaires sur les conseils d'administration des SDC est liée à la compréhension des enjeux des propriétaires par les décideurs publics et des conseils d'administration des SDC. Selon plusieurs, l'absence de participation des propriétaires aux discussions et à l'orientation des SDC favorise une incompréhension des enjeux de chacun. La plateforme de dialogue entre la Ville, les arrondissements et les propriétaires que permettrait une nouvelle mouture des SDC pourrait, selon les acteurs rencontrés, permettre un rapprochement entre ces acteurs et une meilleure anticipation des enjeux actuels par les SDC et les instances municipales. Par exemple, les enjeux reliés à la spéculation immobilière commerciale font partie des problématiques qui auraient pu être anticipées par une meilleure communication entre les propriétaires fonciers et les acteurs publics selon plusieurs participants de l'étude.

4.1.3. La conclusion

Pour conclure, la rigidité du cadre législatif imposé aux principaux acteurs décisionnels de l'activité commerciale montréalaise amène plusieurs situations de déséquilibre dans l'allocation des ressources (compétences, mandat d'action, financement, etc.) aux principaux acteurs décisionnels de l'activité commerciale montréalaise que sont les administrations publiques municipales (la Ville de Montréal et les arrondissements) et les organismes décentralisés en soutien au commerce (les SDC et les membres du réseau PME MTL).

Du côté des administrations publiques, les discussions avec les participants de cette étude révèlent effectivement qu'une asymétrie existe entre la compréhension du rôle de ces institutions et leur capacité d'action légale réelle. Par exemple, la fonction présumée de chef d'orchestre en matière de cohérence territoriale, de coordination et de standardisation des processus à l'échelle de son territoire que les participants associent à la Ville de Montréal ne concordent pas avec le cadre d'action rigide dans lequel elle opère réellement. Cette situation occasionne ainsi des incompréhensions, des déceptions et, parfois même, une perte de confiance auprès des institutions publiques. Les résultats obtenus indiquent cependant que la perception du rôle des conseils d'arrondissement par les acteurs du milieu concorde beaucoup plus avec la réalité.

Du côté des organismes décentralisés en soutien au commerce, ce déséquilibre se démontre dans la définition de leurs mandats et dans leur financement public. Créés par les administrations publiques afin de permettre la réalisation d'actions flexibles et adaptées au contexte commercial local, ces organismes voient leur rôle être mis à jour de manière ponctuelle. Cependant, devant l'importance des changements dans le secteur commercial, les intervenants rencontrés indiquent que les mandats et les pouvoirs de ces organismes se voient régulièrement être dépassés par les enjeux émergents. Malgré d'importants changements dans le contexte commercial, l'absence d'ajustements du mandat de ces organismes engendre plusieurs situations problématiques. Le cas contraire est toutefois observé par les participants à l'étude avec la mise en place du réseau PME MTL. L'adoption récente de la réforme ayant permis la création du réseau PME MTL donne effectivement à cet organisme plusieurs outils ajustés aux nouveaux paradigmes commerciaux montréalais.

4.2. Les dynamiques relationnelles des organismes en soutien aux commerces : un écosystème misant sur l'action locale et la collaboration entre les acteurs de l'écosystème commercial

Dans le contexte légal et de gouvernance présenté ci-dessus, les différents organismes montréalais œuvrant dans le soutien aux commerces et aux entrepreneurs évoluent dans un contexte où l'efficacité des actions de l'un repose sur la collaboration de l'autre. Les entrevues réalisées démontrent le besoin de communication et d'action concertée entre les partenaires de l'écosystème. Cet aspect est un des éléments essentiels à la réussite de ce secteur d'activité selon plusieurs acteurs. Ce faisant, cette partie vise à décrire les principales dynamiques relationnelles s'opérant entre les acteurs et ayant été mentionnées par les protagonistes du milieu.

4.2.1. Le Service du développement économique de la Ville de Montréal : le pari de la collaboration et de la capacité de rassemblement

Le SDÉ de la Ville ne bénéficie pas de mécanismes institutionnels encadrant ses relations avec ses partenaires. Il dépend donc fortement sur sa capacité à exercer un leadership auprès de tous les partenaires de l'activité commerciale montréalaise pour avoir un impact positif sur le cadre d'action des commerçants. Bien que la mise en œuvre de plusieurs mesures comprises dans le plan commerce contribue au succès commercial montréalais, les acteurs rencontrés identifient cependant deux cas dans lesquelles le SDÉ n'est actuellement pas positionné comme un acteur indispensable, réduisant ainsi potentiellement son impact organisateur de l'activité commerciale.

La première situation concerne l'interaction entre les différents Services centraux de la Ville de Montréal – Service de l'urbanisme et de la mobilité, Service de la culture, Service des infrastructures du réseau routier, Service de l'expérience citoyenne et des communications, Service de concertation des arrondissements, etc. – et le SDÉ. L'inclusion du SDÉ dans les projets ayant une facette commerciale semble être davantage de nature ponctuelle que récurrente, selon ce que nous rapportent les entrevues réalisées. De manière concrète, les participants de notre étude ont indiqué que cette dynamique impacte le SDÉ dans la mesure où il doit se faire valoir auprès des autres services centraux et créer des opportunités afin de partager son expertise concernant le commerce sur rue. L'efficacité et la cohérence des actions publiques, et ultimement la qualité de vie des Montréalais, en sont donc affectées selon les participants à notre étude. La mise en place de procédures ayant comme objectif de surpasser les limites des départements municipaux et du travail en silo est donc un enjeu particulièrement important pour le travail du SDÉ, qui doit constamment agir dans un contexte où se rencontrent une multitude de domaines d'expertise et où il y a un fort besoin de collaboration entre les acteurs impliqués pour la réussite des projets.

À titre d'exemple, les acteurs du développement local ont nommé à plusieurs occasions les enjeux que vivent certaines artères commerciales en lien avec les services de transport en commun de la STM. Étant donné que la Ville détient la responsabilité et les compétences en lien avec le transport en commun sur son territoire, ces acteurs souhaiteraient voir une meilleure collaboration entre les acteurs locaux des rues commerciales et les planificateurs des réseaux de transport. Les acteurs locaux rapportent que peu d'actions ont été effectuées par l'administration municipale en ce sens. Selon eux, l'amélioration de la desserte du transport collectif pourrait contribuer à l'augmentation de son utilisation et à l'amélioration de l'accessibilité des institutions commerciales, et ce, particulièrement pour les clientèles provenant de l'extérieur des zones de proximité des rues commerciales.

La deuxième situation concrète exprimée concerne quant à elle les canaux de communication entre le SDÉ et les acteurs en dehors de l'administration centrale municipale. Les intervenants interviewés rapportent que ces relations semblent être assez variables d'un acteur à l'autre, et ce, peu importe son secteur d'activité. Alors que certains reconnaissent avoir un support important de l'administration municipale, d'autres indiquent avoir peu d'interactions avec le SDÉ. Le nombre d'acteurs ayant des intérêts différents (élus d'arrondissements, commerçants, propriétaires de bâtiments commerciaux, SDC, associations de commerçants, etc.), la diversité des domaines d'expertise nécessaire à la compréhension des enjeux de chacun et le support financier sont les principaux facteurs mentionnés qui semblent complexifier ce travail de collaboration. L'établissement de relations de confiance durables entre les membres de la communauté commerciale et le SDÉ démontre une nouvelle fois le travail constant que doit réaliser le SDÉ pour assurer un leadership dans ce secteur complexe et continuellement en mouvance.

4.2.2. L'action publique en soutien au commerce de la part des arrondissements : l'apport du commissaire au développement économique

Dans le contexte dicté par la gouvernance du secteur économique montréalais, une partie très importante du rôle de développement économique local revient au commissariat au développement économique des arrondissements, composé du commissaire et de son équipe. Pour plusieurs participants de l'étude, la personne assumant le rôle de commissaire au développement économique détient une position pivot. Jumelés avec la posture politique des élus, les intervenants rencontrés indiquent que le leadership exercé par le commissaire détermine de manière importante l'engagement des arrondissements aux enjeux commerciaux, ainsi que les actions qui seront entreprises.

Cependant, comme l'ont souligné certains acteurs, plusieurs facteurs font varier l'impact du commissaire au développement économique d'un arrondissement à l'autre. Tout d'abord, les processus de collaboration institutionnalisés (ex. : rencontre mensuelle obligatoire, consultation du commissaire pour tous les projets impliquant un aspect commercial, etc.) avec les différents services de l'arrondissement et de la Ville, ainsi qu'avec les regroupements de commerçants sont inégaux d'un arrondissement à l'autre et peu institutionnalisés.

De plus, l'importance et l'engagement des différents acteurs dans la planification commerciale – fonctionnaires de plusieurs services, élus, commerçants, représentants de regroupements de commerçants, etc. – dépendent, tout comme pour le SDÉ de la Ville de Montréal, du *leadership* pouvant être exercé par la personne en poste et de ses compétences en communication.

4.2.3. Les contrecoups de la décentralisation du développement économique local dans un cadre d'action public

Par le financement et la délégation de certaines responsabilités municipales aux SDC et à PME MTL, les résultats de notre recherche indiquent que les administrations publiques municipales et les arrondissements peuvent avoir tendance à se déresponsabiliser de certains de leurs rôles de développement économique. Devant l'efficacité et la proactivité des SDC de certains secteurs, plusieurs acteurs impliqués dans les SDC et les arrondissements ont indiqué que certaines administrations publiques locales peuvent être tentées d'y limiter leurs interventions, laissant ainsi le champ libre aux SDC et à PME MTL.

Cependant, plusieurs intervenants ont indiqué lors des entrevues que ce type de délégation pouvait poser problème. Selon ceux-ci, ce mécanisme peut mener à un dédoublement des tâches de juridiction municipale. L'enjeu de la propreté est un des exemples les plus fréquemment mentionnés. Tenant à une propreté exemplaire, les SDC vont mettre en place des « escouades propreté » ou des « brigades propreté » pour assurer des environnements commerciaux propres. Les tâches réalisées par ces équipes, telles que le ramassage des débris, le lavage du mobilier urbain de l'artère et l'entretien des infrastructures, sont théoriquement sous la responsabilité des administrations locales. Les acteurs du développement économique local mentionnent toutefois que le travail réalisé par les équipes de propreté des SDC et des administrations locales ne sont que rarement coordonnés et complémentaires, menant à un dédoublement des tâches et une perte d'efficacité.

Les participants évoquent que ce système incitant les SDC à compenser les services municipaux jugés insuffisants n'est pas optimal pour trois raisons. Tout d'abord, financièrement, les commerçants paient à plus fort prix un service devant être théoriquement assumés par le secteur public. De plus, cette double-prestation des services publics ne permet pas un traitement des enjeux vécus par les commerçants de manière concertée avec la municipalité. Elle mène plutôt à une diminution du dialogue avec les instances publiques responsables pour évaluer les situations plus problématiques. Finalement, nos entrevues révèlent également que la délégation de certains services contribue chez certains acteurs économiques locaux à une perte de confiance envers les services publics fournis par les administrations publiques municipales et à leur désengagement partiel dans leur relation avec les commerçants.

L'embellissement des lieux publics comme les rues commerciales est un autre exemple de cette situation, alors que les SDC les agrémentent de végétaux et de mobilier urbain. Lors des entrevues, les acteurs évoluant au sein des instances publiques ont mentionné à plusieurs reprises l'importance que ces actions soient comprises dans une stratégie ou un plan élaboré en collaboration et approuvé par l'administration publique en place. Selon eux, il n'est pas souhaitable que le secteur public délaisse la planification de lieux publics aussi structurants que les artères commerciales au profit d'aménagements ponctuels soutenus par une vision à court terme. Cependant, plusieurs intervenants du développement économique local ont rapporté ne pas être encadrés par ce type de cadre de planification, soit par leur absence ou leur désuétude.

4.2.4. L'évaluation, la documentation et la planification : des pratiques encore peu répandues auprès des acteurs en soutien au commerce

Selon les intervenants rencontrés, les acteurs du développement économique local de tous les secteurs d'activité ne dédient pas ou peu de ressources afin de récolter et d'analyser des données quant aux impacts des mesures adoptées – aménagements, politiques, règlements, etc. – par les instances publiques sur les activités des commerçants, au dynamisme des artères commerciales, à l'achalandage des rues commerciales et aux types de clientèles visitant les rues commerciales. Au niveau relationnel, plusieurs participants des milieux municipaux et associatifs mentionnent que cette situation représente un enjeu stratégique important dans la mesure où l'absence de cette pratique nuit au leadership des organismes du milieu. Effectivement, ne pouvant démontrer leurs observations quotidiennes à l'aide de données tangibles, ces organismes se retrouvent à détenir un déficit en termes de crédibilité. Cette situation ne contribue donc pas à une compréhension fine des différentes situations commerciales locales par les instances publiques locales et, ainsi, à l'adoption de mesures différenciées et ajustées selon les contextes d'intervention.

De plus, plusieurs intervenants du développement économique local allèguent également que les SDC investissent peu de temps et d'argent dans l'élaboration de documents de vision, même si l'adoption d'une vision fédératrice semble essentielle pour tous les acteurs rencontrés. La réalisation inégale – autant en termes de fréquence que d'ampleur de démarche – peut mener à un retard dans les connaissances et dans les actions face aux changements des contextes locaux. Ce faisant, plutôt que de réaliser des interventions menées par une vision mobilisatrice, les SDC peuvent se retrouver à opérer dans un mode de gestion réactif.

La SDC de la Promenade Masson constitue un exemple positif démontrant la pertinence d'investir du temps à la conception de documents-cadres. Ayant des données reconnaissant les défis associés aux fractures urbaines de son contexte urbain et identifiant que la majorité de la clientèle provenait du kilomètre environnant, la SDC a pu prendre la décision éclairée de concentrer son action sur son accessibilité locale. Plusieurs démarches collaboratives s'en sont suivies entre la SDC rosepatrinenne et l'arrondissement, comme l'aménagement des quais Masson dans le cadre du PIRPP et l'installation de plusieurs bornes pour le stationnement des vélos. Ce document est ainsi devenu une plateforme facilitant la communication et la collaboration entre les parties prenantes et a permis d'élaborer la vision pour le futur de l'artère commerciale.

4.2.5. La conclusion

Devant un cadre juridique restrictif et des ressources limitées, les acteurs de l'écosystème commercial montréalais reposent sur la collaboration et le leadership de certains acteurs-clés afin de mener à bien leurs initiatives. Tous les acteurs rencontrés reconnaissent l'importance d'un travail collaboratif afin de permettre l'atteinte des objectifs de chacun. Toutefois, malgré l'importance de cet esprit collaboratif, les discussions entre les acteurs du milieu révèlent la variabilité de cette collaboration au sein du territoire de la Ville et au sein des différentes institutions.

Pour commercer, les intervenants interrogés indiquent que le SDÉ de la Ville de Montréal aspire à s'établir comme un acteur incontournable du développement urbain, et ce, plus spécifiquement auprès de deux catégories d'acteurs : les autres départements de la Ville de Montréal et les acteurs en dehors de l'administration centrale municipale. N'ayant pas les pouvoirs ni une influence suffisante pour assurer le rôle de coordonnateur de la vie commerciale montréalaise qu'on lui associe, le SDÉ travaille ainsi afin de faire croître son leadership auprès des différents acteurs œuvrant sur l'environnement – physique, fiscal, logistique, etc. – commercial montréalais.

Puis, du côté des arrondissements, les résultats obtenus indiquent qu'une partie importante de l'influence et de l'ouverture de ce palier de gouvernance public repose entre les mains des commissariats au développement économique. Souvent proche institutionnellement des départements de planification urbaine, les commissaires au développement économique portent le leadership de la fonction publique des arrondissements en ce qui concerne la prise en compte des enjeux commerciaux. Les commissaires en place déterminent donc en grande partie le positionnement et l'ouverture à collaborer des arrondissements, sans bien-sûr oublier les orientations données par les élus.

Finalement, plusieurs intervenants interrogés dénotent une déresponsabilisation des instances publiques dans les secteurs où opèrent les organismes décentralisés en soutien au commerce. La réalisation de tâches de responsabilité municipale par ces organismes (ex. : SDC) mène, selon certains acteurs du milieu, à un dédoublement du travail et des frais, ainsi qu'à une perte d'efficacité par un manque de coordination des actions, ce qui mène également à une perte de confiance dans le travail des administrations publiques locales de la part de certains acteurs en développement économique.

4.3. La planification urbaine et le commerce urbain : entre défis et opportunités

Dugot (2016) indique que « la meilleure façon de penser l'urbanisme commercial est d'en supprimer le qualificatif de commercial afin d'afficher le besoin d'intégration des études du commerce dans l'urbain, mais aussi, et plus largement, de revendiquer dans les démarches urbaines initiales la prise en compte systématique de cette fonction essentielle à la ville et à son urbanité ». En continuité de cette réflexion amenée par cet auteur français, nous présenterons cette dernière partie de l'analyse en s'intéressant particulièrement à la prise en compte de l'aspect commercial dans le système de planification urbaine régissant les quartiers centraux montréalais.

Pour ce faire, cette portion du texte est structurée de façon à présenter l'implication de l'aspect commercial dans les actions des acteurs de la planification territoriale en suivant l'ordre hiérarchique prévue par la LAU : la CMM, la Ville de Montréal, puis les arrondissements. Finalement, le dernier paragraphe illustre les dynamiques relationnelles entre les acteurs publics du développement économique et de l'urbanisme.

4.3.1. La relation entre les aires TOD de la CMM et les pôles commerciaux locaux établis

Peu d'étude ou de considérations publiques ont été répertoriées quant aux impacts des TOD sur le commerce sur rue local. Cependant, lors des entrevues de cette étude, plusieurs mentions ont été faites quant aux impacts de la concentration du développement urbain à l'intérieur des aires TOD exigées par le PMAD de la CMM, pouvant affecter positivement les commerçants s'y trouvant et négativement les commerces n'étant pas situés à l'intérieur de ces secteurs à proximité des infrastructures performantes de transport en commun.

Le premier impact se situe au niveau de la fuite de l'offre commerciale, selon les intervenants ayant mentionné cet enjeu. Dans le contexte où le stock immobilier commercial fait face à une désuétude dans certains secteurs, plusieurs craignent que les commerçants soient tentés de s'établir dans des secteurs où les locaux sont le fruit des nouveaux développements des TOD. Selon eux, ce phénomène amenant les commerçants à changer d'emplacements vers les secteurs TOD peut conduire à une dilution de l'offre commerciale, ainsi qu'à une dévitalisation et une fragilisation de certaines artères traditionnelles n'ayant pas de services de transport collectif à proximité par la perte d'une partie de leur offre commerciale.

Le second impact concerne quant à lui la mobilité résidentielle. Dans le contexte où il y a une concentration du développement immobilier résidentiel autour des stations de transport collectif majeures, les acteurs redoutent le moment où leurs clientèles s'éloigneront de leurs commerces. Dans le contexte où la proximité à une offre commerciale est un aspect recherché par les clients du marché résidentiel et où la demande du secteur résidentiel est forte, les entrevues réalisées révèlent que certains arrondissements souhaitent limiter l'impact de ce mouvement par la conversion de certains locaux commerciaux des rues commerciales en locaux résidentiels.

Cette dynamique met donc les artères commerciales traditionnelles situées à l'extérieur des aires TOD et le développement urbain découlant de TOD en situation de concurrence et de compétition, ce qui ne contribue pas à l'amélioration globale des milieux de vie existants. De plus, certains dénoncent la faible

coordination entre la planification des pôles d'intérêt que sont les infrastructures des réseaux de transport collectif – étant sous la responsabilité de la CMM, de l'ARTM et de la Ville de Montréal – et les rues commerçantes traditionnelles montréalaises.

4.3.3. Le PIRPP comme outil de concrétisation de la vision de la Ville de Montréal pour son développement urbain commercial

Ne détenant pas de pouvoirs de mise en œuvre directe en termes d'aménagements sur les rues locales, les intervenants rencontrés mentionnent que la Ville de Montréal s'est dotée d'un outil qui lui permet d'agir directement au niveau de l'intervention locale et d'influencer les interventions selon les pratiques qu'elle considère comme étant souhaitables.

Par la mise en place du programme du PIRPP, les participants de notre étude indiquent que la Ville de Montréal tente d'influencer indirectement les aménagements urbains locaux via le contrôle de la démarche à suivre et l'offre d'un financement aux arrondissements participants. S'échelonnant sur une période d'environ cinq ans, les projets issus de ce programme municipal comprennent la planification en collaboration avec les citoyens et les parties prenantes de deux projets pilotes – permettant l'ajustement des aménagements aux contextes locaux –, ainsi que la réalisation finale d'un projet d'aménagement permanent (Ville de Montréal 2019). Adoptant une approche valorisant les aménagements transitoires, plusieurs aménagements réalisés jusqu'à présent dans le cadre de ce programme ont été réalisés sur des rues détenant une forte présence commerciale. On peut par exemple citer les projets de l'espace piéton de Pointe-à-Callière, du Village, du chemin Gilford (donnant sur la rue Saint-Denis), de la rue Prince-Arthur, de la Place du Coteau-Saint-Louis (station de métro Laurier, côté nord) et des quais Masson (Ville de Montréal 2019).

4.3.2. La planification territoriale commerciale : une compétence partagée, mais majoritairement détenue par les arrondissements

Comme nous l'avons vu, la CMM et la Ville détiennent des pouvoirs d'orientations stratégiques et générales quant aux orientations prises par les arrondissements via l'adoption d'orientations dans leurs exercices de planification respectifs et la mise en place de programmes ou d'outils. Cependant, par les faibles pouvoirs d'implantation et d'aménagements restreints de ces deux institutions municipales, les arrondissements détiennent le rôle le plus stratégique. Le rôle de l'arrondissement est d'autant plus crucial dans la mesure où l'étude documentaire des exercices de planifications de la Ville (PU) et de la CMM (PMAD) démontre l'implication timide de ces institutions publiques en ce qui concerne les commerçants.

Les intervenants de l'étude identifient donc que les arrondissements sont les principaux acteurs qui assument concrètement la mise en œuvre de la planification urbaine commerciale. Cette dynamique de décentralisation a des bénéfices dans la mesure où les actions sont en cohérence avec le contexte local et la communication avec les acteurs locaux (ex. SDC) est plus aisée. Cependant, les entrevues réalisées indiquent que cette situation mène également à des problématiques liées à la cohérence territoriale. Les arrondissements analysent leur situation commerciale en tenant plus particulièrement compte de l'écosystème commercial située à l'intérieur de leur territoire. Cependant, contrairement aux politiques publiques locales, les dynamiques économiques et commerciales ne respectent pas les frontières administratives de la Ville.

Les intervenants du développement économique local rencontrés indiquent que les arrondissements sont incontournables lors de processus de planification urbaine pour les artères commerciales. Détenant les pouvoirs nécessaires, ainsi que la possibilité d'investir ou de soumettre des candidatures de projets pour des subventions auprès des autres paliers gouvernementaux, les arrondissements sont identifiés comme la principale ressource à mobiliser pour la réalisation des projets urbains commerciaux lors des entrevues.

Plusieurs stratégies ont d'ailleurs été mobilisées par les différents conseils d'arrondissement en place lors de l'adoption ou des mises à jour de leur PU local : 1) l'identification des rues stratégiques en ce qui concerne la desserte commerciale ; 2) le développement d'une plus grande mixité fonctionnelle ; 3) l'amélioration des aménagements et du mobilier compris sur le domaine public ; et 4) le déploiement d'une offre en transport plus complète et durable. Ces stratégies sont celles qui ont été le plus souvent adoptées par les arrondissements de notre échantillon territorial concernant les rues commerciales locales.

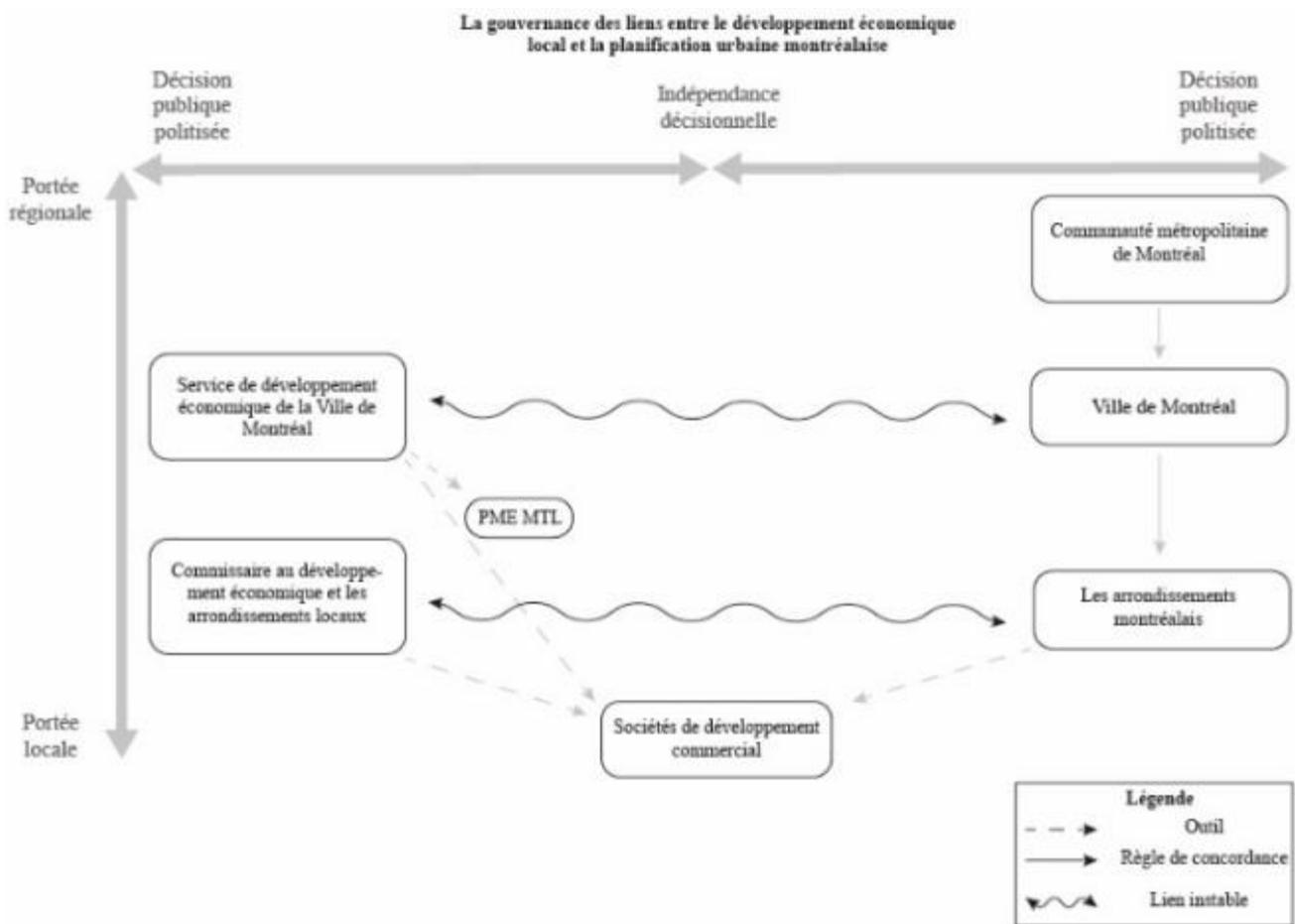


Figure 3 : La gouvernance des liens entre le développement économique local et la planification urbaine montréalaise

4.3.4. La coordination variable entre les acteurs publics du développement économique et ceux de la planification territoriale

Les acteurs du milieu soutiennent que la relation entre l'aménagement du territoire et le développement économique est cruciale pour les commerçants. Alors que les services liés au développement économique s'occupent majoritairement de publiciser l'offre commerciale locale, de faciliter l'implantation et l'adaptation des services des commerçants, ainsi que d'améliorer les environnements dans lequel les marchands opèrent; les services liés à la planification urbaine assument les responsabilités en lien avec la cohérence territoriale, la forme urbaine, la réglementation, ainsi que la qualité et la cohérence des domaines privés et publics.

L'un des constats qui ressort des entrevues est que la coordination entre les services de planification urbaine et de développement économique est variable, voire faible. Malgré les efforts ayant été réalisés afin d'améliorer la cohérence entre ces services, peu d'actions ont été entreprises afin d'assurer la collaboration entre ces deux champs d'expertise complémentaires.

Effectivement, le portrait brossé par les acteurs du milieu lors des entrevues montre que la collaboration entre le SDÉ – de la direction de la qualité de vie – et le Service de l'urbanisme et de la mobilité – de la direction de la mobilité et de l'attractivité – entretiennent des liens qui sont ponctuels et qui découlent d'initiatives individuelles. Actuellement, la portée de cette relation dépend de l'ouverture du Service de l'urbanisme et du leadership du SDÉ. Plusieurs intervenants rencontrés sont d'avis que l'implantation d'une collaboration systématique pour des projets contenant un aspect commercial permettrait à ces deux équipes de fonctionnaires de pouvoir bénéficier de l'expertise de chacun et de coordonner leurs actions pour la mise en place de politiques plus efficaces.

Certains participants soulignent également la présence de cette dynamique au sein des arrondissements. Les commissaires y agissent comme intermédiaire entre les commerçants – et leurs associations – et les arrondissements (élus et fonctionnaires). Malgré le fait que les commissariats au développement économique se situent souvent dans le même département que celui des services de planification, les entrevues réalisées permettent de constater une certaine distance entre le travail de chacun. Comme expliqué auparavant, l'implication du commerce dans les exercices de planification varie d'un arrondissement à l'autre et dépend grandement du *leadership* du commissariat en place auprès des équipes de planification.

4.3.5. La conclusion

Le lien entre l'urbanisme et le commerce urbain semble, selon les résultats obtenus dans cette étude, être un lien essentiel dans le développement d'un environnement commercial optimal et résilient. L'aménagement des espaces publics et la réglementation des espaces privés peuvent ainsi créer des opportunités tout comme des défis pour les commerçants évoluant sur les rues montréalaises. Étant une compétence partagée, l'aménagement du territoire est une tâche réalisée par plusieurs acteurs ayant des intérêts et des objectifs différents.

Pour commencer, les participants de notre étude révèlent que les aires TOD créés par la CMM dans le but d'orienter le développement urbain vers le transport collectif et de stimuler son utilisation ont des impacts actuels et anticipés sur la structure commerciale montréalaise. Ces acteurs dénotent notamment que le développement de milieux urbains mixtes – comprenant donc les fonctions résidentielles, professionnelles et commerciales – aux abords des stations de transport collectif amène 1) les commerçants à se déplacer vers des locaux neufs et proches d'une clientèle abondante, 2) ainsi qu'une perte de clientèle de proximité par le déplacement des pôles résidentiels d'importance des pôles commerciaux traditionnels vers les aires TOD.

De plus, étant donné que la Ville ne détient pas – dans les cas de rues commerciales locales – le rôle de réaliser concrètement les aménagements, celle-ci s'est dotée d'un outil lui permettant de financer et d'encadrer des aménagements locaux dans des secteurs jugés comme stratégiques via l'approche de l'urbanisme tactique. Les acteurs du milieu nous indiquent ainsi que le PIRPP – ne visant pas uniquement la réfection de rues commerciales – est un véhicule ayant permis à la Ville d'influencer l'aménagement des rues commerciales vers des pratiques qu'elle valorise, c'est-à-dire celles des rues piétonnes et partagées

Puis, les acteurs rencontrés nous indiquent l'importance de la place de l'arrondissement dans l'aménagement du territoire ayant des impacts sur les rues commerciales, soit par l'aménagement concret des rues elles-mêmes ou par l'aménagement du territoire environnant ayant un impact sur la structure commerciale locale. Cette façon de procéder permet, selon les entrevues de cette étude, aux aménagements d'avoir une sensibilité marquée pour le contexte local, mais, en contrepartie, d'engendrer des situations problématiques en termes de cohérence. Selon les acteurs rencontrés, cette dernière situation peut notamment être observable dans les environnements allant au-delà des barrières institutionnelles territoriales.

Finalement, selon les intervenants rencontrés, la coordination entre l'aménagement du territoire et le secteur commercial est variable selon le territoire à aménager et selon le projet. Les participants à l'étude indiquent ainsi que la collaboration entre les équipes des différentes institutions venant de divers paliers d'aménagement du territoire, ainsi que la prise en compte de l'aspect commercial diffèrent grandement d'un projet à l'autre, ce qui ne permet pas d'asseoir une vision cohérente du développement commercial montréalais.

5. La conclusion finale

Pour conclure, cette étude exploratoire sur le commerce urbain nous permet de décrire les processus qui régissent l'écosystème des acteurs impliqués dans la vie commerciale montréalaise selon ce qu'ont révélé les entrevues avec les participants. Notre hypothèse voulant que la structure entourant les activités commerciales montréalaises favorise la multiplication des acteurs et des dynamiques relationnels à géométries variables et non-systématiques s'avère assez juste. La réalisation de cette étude nous permet également d'approfondir la compréhension des relations entre les principaux acteurs du développement commercial : la Ville de Montréal, les arrondissements et les acteurs décentralisés en soutien au commerce (SDC et PME MTL). Cette conclusion sera ainsi l'occasion de regrouper les éléments d'analyse de ce texte pour faire une analyse transversale de la situation particulière de chacun des acteurs précédemment nommés.

Tout d'abord, la Ville de Montréal est le sujet de beaucoup d'attentes de tous les acteurs impliqués dans la vie commerciale montréalaise. Cependant, cette dernière ne détient pas les pouvoirs et les compétences lui permettant d'assurer le rôle de coordonnateur des enjeux commerciaux montréalais que la plupart des participants rencontrés lui associe. Les acteurs lui associant ce rôle se retrouve ainsi dans une posture de déception récurrente, n'améliorant pas les conditions de collaboration nécessaires au renforcement du rôle de leadership que souhaite jouer la Ville au sein du secteur commercial. Dans le but de pallier à cette situation d'impuissance légale face à certains enjeux freinant l'ambition commerciale de la Ville, l'équipe du Service du développement économique (SDÉ) tente tant bien que mal d'établir des liens collaboratifs et un leadership fort auprès 1) des autres départements de la Ville ayant un impact sur l'environnement – au sens large – commercial montréalais et 2) des acteurs locaux en soutien au développement économique. Cependant, les résultats de cette étude indiquent que la collaboration entre ces deux types d'acteurs varie grandement selon les parties prenantes et les projets mis de l'avant.

Les partenaires œuvrant dans la planification du territoire que sont le Service d'urbanisme et de mobilité et les arrondissements font d'ailleurs partie intégrante des compétences sur lesquels le SDÉ peut établir des relations collaboratives. Les acteurs rencontrés indiquent que les politiques d'aménagement de la Ville influencent le cadre d'activité des commerçants. Les politiques urbaines du TOD et du PIRPP sont les deux ayant été le plus citées. Les résultats de cette étude indiquent que l'adhésion au principe du TOD mène à des fuites des commerçants et de la clientèle des artères commerciales traditionnelles vers les pôles détenant des infrastructures performantes de transport collectif. De son côté, le PIRPP est identifié par plusieurs acteurs comme un véhicule (financier et procédural) utilisé par la Ville pour influencer l'aménagement des rues commerciales de proximité en faveur des modes de transport actif.

Ensuite, les arrondissements connaissent, de leur côté, une toute autre situation. La structure légale du développement économique local montréalais repose en grande partie sur les arrondissements. Contrairement à l'asymétrie entre les attentes et les compétences réelles caractérisant la situation de la Ville, les arrondissements jouissent d'une plus grande liberté d'action. Agissant dans un cadre moins morcelé que celui de la Ville, ceux-ci bénéficient d'une meilleure compréhension de leur rôle de la part des acteurs du développement économique local, ce qui facilite la collaboration. Cette structure de la gouvernance donnant une grande importance aux arrondissements mène toutefois au caractère morcelé de l'organisation commerciale montréalaise et à une plus grande variabilité territoriale des mesures destinées aux commerçants d'un arrondissement à l'autre, et ce, autant dans le financement que dans les politiques

publiques concernant l'aménagement du territoire. Cette variabilité, selon les résultats obtenus reposent sur deux acteurs incontournables : les commissaires au développement économique et, bien-sûr, les élus. De plus, les entrevues réalisées avec les fonctionnaires municipaux, révèlent que les commissaires au développement économique travaillent souvent dans le même département que l'équipe de planification urbaine, favorisant ainsi la prise en compte des enjeux commerciaux par les projets d'aménagement des arrondissements.

Puis, les SDC et le réseau PME MTL sont des outils prévus dans le cadre législatif provincial pour la Ville de Montréal. La délégation de certains pouvoirs municipaux à ces organismes décentralisés vise notamment à contribuer au regroupement des commerçants, ainsi qu'à la prestation de services flexibles, efficaces et adaptées au contexte commercial. Cependant, deux enjeux ont été relevés par cette étude en ce qui concerne ce mode de fonctionnement. Tout d'abord, découlant de règlements provinciaux et de la Ville de Montréal, les mandats et les responsabilités de ces organismes sont mis à jour ni régulièrement ni systématiquement. Les résultats obtenus relèvent ainsi que certains organismes ne s'avèrent tout simplement pas adaptés au contexte commercial montréalais ou local actuel. À titre d'exemple, les SDC montréalaises ont vu leur dernière mise à jour être réalisée en 1997, malgré les différents changements de paradigmes expliqués dans la revue de littérature de cette recherche (habitudes de consommation, arrivée du numérique, changement dans les habitudes de mobilité, autonomisation des banlieues, etc.). Puis, les résultats de l'étude indiquent également que la faible coordination avec les organismes décentralisés mène à un dédoublement du travail et des frais, une déresponsabilisation des instances publiques dans les secteurs couverts par les services (ex. : brigade de la propreté) de ces organismes, ainsi qu'à une perte de confiance chez certains acteurs locaux.

Finalement, les résultats de cette étude indiquent également que, malgré l'importance de la communication dans ce type de gouvernance, caractérisée par sa structure hiérarchique assez faible et reposant sur une collaboration de tous les acteurs impliqués dans la vie commerciale, ces derniers n'ont pas recours à la comptabilisation de données au sein des secteurs denses commercialement et à la mesure des impacts des initiatives visant l'amélioration de la situation commerciale. Ce faisant, la communication et la prise en compte de l'aspect commercial par les instances publiques sont grandement réduites. La crédibilité et la compréhension des situations de chaque acteur se voient également être grandement diminuées.

Les conclusions de cette étude démontrent la complexité de cet écosystème et de son mode de fonctionnement mixte (organique et hiérarchique). Cependant, la réalisation de ce travail exploratoire soulève un bon nombre de questions qui pourraient faire l'objet de nombreux travaux académiques sur la question. L'étude des mécanismes liant les équipes du développement économique et de la planification d'ici et d'ailleurs, l'analyse des dynamiques entourant la relation entre les pôles urbains que sont les aires TOD et les rues commerciales, ainsi que la documentation des impacts de l'implantation d'infrastructures de transport actifs sur les rues commerciales montréalaises sont toutes des pistes de réflexions qui pourraient notamment être explorées.

7. La bibliographie

- Anctil, Pierre. *Saint-Laurent, la Main de Montréal*. Montréal: Pointe-à-Callière : Septentrion, 2002.
- Anne-Louise Despatie. « Combattre les déserts alimentaires avec les dépanneurs fraîcheur ». Radio-Canada.ca, 16 juin 2016. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/787921/desert-alimentaire-depanneur-fraicheur-montreal>.
- Arrondissement de Ville-Marie. « Évolution historique du territoire du centre-ville ». Montréal: Ville de Montréal, juin 2016. https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_VMA_FR/MEDIA/DOCUMENTS/LR_VM_BROCHURE_EVOLUTION_HISTORIQUE_FINAL_010816.PDF.
- ASDCM. « Présentation de l'Association des sociétés de développement commercial de Montréal ». Montréal: ASDCM, 2017. http://asdc.com/media/other/344670-ASDCM_Document_v10_doublepage.pdf.
- Association des sociétés de développement commerciale de Montréal. « Présentation de l'ASDCM », s. d. http://asdc.com/media/other/344670-ASDCM_Document_v10_doublepage.pdf.
- Badot, Olivier, et Jean-François Lemoine. « Les stratégies d'innovation dans le commerce indépendant de proximité ». *Décisions Marketing*, n° 57 (2010): 63–66.
- Banque de développement du Canada. « Cinq nouvelles tendances de consommation qui changent la donne ». Canada: Banque de développement du Canada, 2016. https://www.bdc.ca/FR/Documents/analyses_recherche/Consumer_Trends_Report_FR.pdf?ref=shorturl-consommateurs.
- Benessaïeh, Karim. « Opération centralisation inédite à la Ville de Montréal ». *La Presse*. 8 juillet 2014. <https://www.lapresse.ca/actualites/grand-montreal/201407/08/01-4782077-operation-centralisation-inedite-a-la-ville-de-montreal.php>.
- Biba, Gjin, Paul Villeneuve, Marius Thériault, et François Des Rosiers. « Formes commerciales et mobilité à Québec : quelle organisation spatiale ? » *Cahiers de géographie du Québec* 51, n° 144 (2007): 399. <https://doi.org/10.7202/017627ar>.
- Bondue, Jean-Pierre. « Arnaud Gasnier : Commerce et ville ou commerce sans la ville ? » *Espace populations sociétés. Space populations societies*, n° 2011/1 (1 mars 2011): 164-65. <http://journals.openedition.org/eps/4410>.
- Brunette, Jonathan. « Étalement urbain en région montréalaise: impacts et aménagement durable ». Mémoire, Université de Sherbrooke, 2009. https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais2009/BrunetteJ_-_26-08-09.pdf.
- « CAA-Québec | Automobile, Habitation, Voyages, Assurance ». Consulté le 30 juillet 2019. <https://www.caaquebec.com/>.
- Cardinal, François. « L'autonomie de la banlieue ». *La Presse*, 21 décembre 2013. <https://www.lapresse.ca/debats/editoriaux/francois-cardinal/201312/20/01-4723039-lautonomie-de-la-banlieue.php>.
- Carlyle, Christine. « Retail Space in the Future: How Technology has Changed the Way We Shop ». *Inseider's Perspective* 37, n° 2 (2012): 38-41.
- Carmona, Matthew, Tommaso Gabrieli, Robin Hickman, Terpsi Laopoulou, et Nicola Livingstone. « Street appeal: The value of street improvements ». *Progress in Planning*, Street appeal: The value of street improvements, 126 (1 novembre 2018): 1-51. <https://doi.org/10.1016/j.progress.2017.09.001>.
- Castaing-Rigaud, Amélie. « Le phénomène de l'urbanisme tactique ». *Urbanité*, n° Gestion intégrée de l'eau (2014): 49-51. <https://ouq.qc.ca/revues/page/2/>.

- Chambre de commerce du Montréal métropolitain. « Le transport en commun: au coeur du développement économique de Montréal ». Montréal: Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 2010. https://www.ccmm.ca/documents/etudes/2010_2011/10_11_26_ccmm_etude-transport_fr.pdf.
- Charbonneau, Daniel. « L'émergence d'une artère commerciale : la rue Sainte-Catherine de Montréal ». Mémoire, Université du Québec à Montréal, 2006. <https://archipel.uqam.ca/2979/1/M9342.pdf>.
- Cliquet, Gérard, Guy Basset, et Karine Picot-Coupey. *Retailing: management et marketing du commerce*, 2018.
- CMM. « Guide d'aménagement pour les aires de TOD ». Montréal: CMM, 2011.
- . « Maison-magasin John-McKenzie (Auberge Les Passants du Sans Soucy) ». Consulté le 22 mars 2019. <http://wikimapia.org/7829865/fr/Maison-magasin-John-McKenzie-Auberge-Les-Passants-du-Sans-Soucy>.
- . « Plan d'action 2019-2023 du plan métropolitain d'aménagement et de développement ». CMM. Montréal: CMM, 2019. http://cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/Plan_Action_2019-2023_pmad.pdf.
- . « Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) ». Communauté métropolitaine de Montréal, 2019. <http://cmm.qc.ca/champs-intervention/amenagement/plans/pmad/>.
- . « Prévisions budgétaires 2019 ». Budget. Montréal: CMM, 2018. http://cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/Budget2019_FIN.pdf.
- . « Rapport d'activités des projets novateurs TOD 2015-2016 ». CMM. Montréal: CMM, 2017. http://cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/20170810_rapportTod.pdf.
- . *Un grand Montréal attractif, compétitif et durable*. Montréal: Communauté métropolitaine de Montréal, 2012. http://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/300/cmm/grand_montreal_2012_04-ef/20120530_PMad.pdf.
- Collectivités viables. « Aménagements transitoires - Collectivités viables ». Collectivités viables.org. Consulté le 2 avril 2019. <http://collectivitesviables.org/articles/amenagements-transitoires.aspx>.
- « Commerces et services de proximité | equiterre.org - Pour des choix écologiques, équitables et solidaires ». Consulté le 30 juillet 2019. https://equiterre.org/fiche/commerces-et-services-de-proximite#Association_canadienne_des_automobilistes.
- Congress for the New Urbanism. « CNU ». Text. CNU, 2019. <https://www.cnu.org/>.
- Conseil national des centres commerciaux. « Quel avenir pour le commerce de proximité dans les quartiers ? », juin 2013. http://www.cdcf.com/ressources/DOCUMENTS/Etude_Commerce-dans-les-quartiers.pdf.
- Dalcourt, Annie-Claude. « Le centre commercial de l'île de Montréal, typologie d'un espace commercial en construction, 1950-1955 ». Rapport de recherche. Montréal: Université du Québec à Montréal, avril 2012. <https://histoire.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/21/2017/03/Dalcourt.pdf>.
- Dubuc, André. « Épicerie en ligne: Provigo offrira la livraison en une heure l'an prochain ». *La Presse*, 4 décembre 2018. <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/commerce-de-detail/201812/04/01-5206647-epicerie-en-ligne-provigo-offrira-la-livraison-en-une-heure-lan-prochain.php>.
- Ducas, Marie-Claude. « Les édifices en pierre grise de Montréal: fil conducteur de l'histoire de la ville ». Voir.ca. Consulté le 22 mars 2019. <https://voir.ca/arts-visuels/2017/10/14/les-edifices-en-pierre-grise-de-montreal-fil-conducteur-de-lhistoire-de-la-ville/>.
- Dugot, Philippe. « L'urbanisme commercial entre réglementations du commerce et partenariats privés-publics ». *Bulletin de la Société Géographique de Liège* 66, n° 1 (2016). <https://popups.uliege.be/0770-7576/index.php?id=4301>.
- Dutil, Jocelyn. « Le goût de Montréal : regard sur la notion de désert alimentaire ». *Pour* N° 215-216, n° 3 (2012): 377-83. <https://www.cairn.info/revue-pour-2012-3-page-377.htm>.
- Esseghir, Amine. « Une brasserie et un café dans Chabanel ». *Journal Métro*, 15 août 2019. <https://journalmetro.com/local/ahuntsic-cartierville/2362280/brasserie-cafe-chabanel/>.

« Exo ». Consulté le 13 août 2019. <https://exo.quebec/fr/planifier-trajet/voiture/stationnements-incitatifs/Chateauguay#BUS>.

Fareniaux, Bruno, Rouchdy Kbaier, Pierre Narring, et Dominique Stevens. « Inscrire les dynamiques du commerce dans la ville durable: Les fondements d'une nouvelle politique des perripheries urbaines et commerciales ». Conseil général de l'environnement et du développement durable, mars 2017. http://www.cohesion-territoires.gouv.fr/IMG/pdf/2017.03.09_rapport.pdf.

Fischler, Raphaël. « Figure 14: Vers un nouvel urbanisme pour de nouveaux quartiers : revue des nouveaux courants nord-américains en urbanisme et aménagement et de leurs possibilités d'application a montréal ». Rapport final. Montréal: Ville de Montréal, avril 2003. http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/plan_urbanisme_fr/media/documents/etude_nouvel_urbanisme.pdf.

Fondation Rues principales. « Étude sur la composition commercial des artères traditionnelles: À la recherche d'un équilibre commercial pour les rues principales ». Fondation Rues Principales, 2004. https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/secteur_activites/commerce/depliant_etude_composition_rue_commerciale.pdf.

Form-Based Codes Institute. « Form-Based Codes Institute ». Form-Based Codes Institute at Smart Growth America, 2019. <https://formbasedcodes.org/>.

Fournier, Marie-Eve. « Épicerie en ligne: le consommateur se fait attendre ». *La Presse*, 22 août 2018. <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/commerce-de-detail/201808/22/01-5193829-epicerie-en-ligne-le-consommateur-se-fait-attendre.php>.

Géneau de Lamarlière, Isabelle, et Jean-François Staszak. *Principes de géographie économique: [cours, documents, travaux dirigés]*, 2013.

Gervais, Gaétan. « Le commerce de détail au Canada (1870-1880) ». *Revue d'histoire de l'Amérique française* 33, n° 4 (1980): 521. <https://doi.org/10.7202/303811ar>.

Gouvernement du Québec. « Programme particulier d'urbanisme - Outils de planification - Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation ». Gouvernemental. Affaires municipales et Habitation, Québec, 2010. <https://www.mamh.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/planification/programme-particulier-durbanisme/>.

Gouvernement du Québec. « Administrateur de Société de développement commercial ». Québec: Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, 2009. https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/etudes_statistiques/secteur_commercial/administrateur_devcommercial.pdf.

———. *Charte de la Ville de Montréal, Métropole du Québec*, C-11.4 RLRQ c C-11.4 § (2000). <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-19>.

———. « Fiche du terme : Commerce de proximité - Thésaurus de l'activité gouvernementale ». Consulté le 26 mars 2019. <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=14151>.

———. « Figure 13: La société de développement commercial : une force économique ». Québec: Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, 2009. https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/etudes_statistiques/secteur_commercial/force_economique.pdf.

———. *Loi augmentant l'autonomie et les pouvoirs de la Ville de Montréal, métropole du Québec*, 121 § (2017). <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2017C16F.PDF>.

———. *Loi sur la communauté métropolitaine de Montréal*, C-37.01 RLRQ c C-37.01 §. Consulté le 1 avril 2019. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-37.01>.

- . Loi sur la fiscalité municipale, RLRQ c F-2.1 §. Consulté le 28 août 2019. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/F-2.1>.
- . Loi sur l'aménagement et l'urbanisme, RLRQ c A-19.1 § (1979). <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/A-19.1>.
- . Loi sur les cités et villes, C-19 RLRQ c C-19 § (1988). <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-19>.
- . Loi sur les compétences municipales, RLRQ c C-47.1 §. Consulté le 28 août 2019. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-47.1>.
- . Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales dans certaines agglomérations, RLRQ c E-20.001 §. Consulté le 28 août 2019. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/E-20.001>.
- . Loi sur l'interdiction de subventions municipales, RLRQ c I-15 §. Consulté le 28 août 2019. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/I-15>.
- . « Règle de conformité - Outils de planification - Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation ». Affaires municipales et Habitation, Québec, 2010. <https://www.mamh.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/planification/regle-de-conformite/>.
- . « Répertoire du patrimoine culturel du Québec ». Répertoire du patrimoine culturel du Québec. Consulté le 22 mars 2019. <http://www.patrimoine-culturel.gouv.qc.ca/rpcq/rechercheMotCle.do?methode=afficherResultat>.
- Grand répertoire du patrimoine bâti de Montréal. « Rue Saint-Denis (entre Sherbrooke et voie ferrée) - Grand répertoire du patrimoine bâti de Montréal ». Grand répertoire du patrimoine bâti de Montréal, 2012. http://patrimoine.ville.montreal.qc.ca/inventaire/fiche_zone.php?&id=1077.
- Groupe Altus. « Figure 4: Évolution récente du secteur du commerce de détail et analyse prospective ». Montréal: Communauté Métropolitaine de Montréal, novembre 2009. http://cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/20091101_rapportAltusGeocom.pdf.
- Hallsworth, Alan G., et J. Andres Coca-Stefaniak. « National high street retail and town centre policy at a cross roads in England and Wales ». *Cities* 79 (1 septembre 2018): 134-40. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.03.002>.
- Héritage Montréal. « Montréal en quartiers : quartier Latin ». Montréal en quartiers, 2008. <http://www.memorablemontreal.com/accessibleQA/histoire.php?quartier=11>.
- Hoyt, Lorlene, et Devika Gopal-Agge. « The Business Improvement District Model: A Balanced Review of Contemporary Dabates ». *Massachussets Institute of Technology*, *Geography Compass*, n° 1 (2007): 946-58. <https://doi.org/10.1111/j.1749-8198.2007.00041.x>.
- Institute for Local Self-Reliance. « Formula Business Restriction - San Francisco, CA ». Institute for Local Self-Reliance. Consulté le 19 août 2019. <https://ilsr.org/rule/formula-business-restrictions/2321-2/>.
- Institution of Engineering and Technology. « The Future of the High Street ». London: Institution of Engineering and Technology, 2012.
- Ipsos Marketing. « Grandes tendances de consommation ». Canada: Banque de développement du Canada, septembre 2013. https://www.bdc.ca/fr/documents/analyses.../Sondage_BDC_Ipsos_marketing.ppt.
- Jacobs, Jane, Claire Parin, et Thierry Paquot. *Déclin et survie des grandes villes américaines*. Marseille: Éd. Parenthèses, 2012.
- Katz, Peter, Vincent Scully, et Todd W. Bressi. *The new urbanism: toward an architecture of community*. New York: McGraw-Hill, 1994.
- La Presse Canadienne. « Épicerie en ligne: la société mère d'IGA muscle son offensive ». *Les Affaires*, 2018. <https://www.lesaffaires.com/techno/internet/epicerie-en-ligne-la-societe-mere-d-iga-muscle-son-offensive/600044>.

———. « Metro se lance dans l'épicerie en ligne ». *Les Affaires*. 2016. <https://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/commerce-de-detail/metro-se-lance-dans-l-epicerie-en-ligne/591095>.

Larouche, R., et F. Trudeau. « Étude des impacts du transport actif sur la pratique d'activités physiques et la santé et de ses principaux déterminants ». *Science & Sports* 25, n° 5 (1 novembre 2010): 227-37. <https://doi.org/10.1016/j.scispo.2010.08.001>.

Laut, Jean-Louis. « Proximité et commerce : pour l'éclairage du concept ». *Communication & Langages* 116, n° 1 (1998): 92-107. <https://doi.org/10.3406/colan.1998.2850>.

Lawlor, Eilis. « The Pedestrian Pound: The Business Case for Better Streets and Places ». Londres: Living Streets, 2018. <https://www.livingstreets.org.uk/media/3890/pedestrian-pound-2018.pdf>.

Le Corbusier, et Jean Giraudoux. *La Charte d'Athènes: suivi de Entretien avec les étudiants des écoles d'architecture*. Paris: Editions Points, 2016.

« Le modèle 100% web de Frank & Oak porte ses fruits ». Infopresse. Consulté le 3 avril 2019. <https://www.infopresse.com/archive/article/40752>.

Lemieux, Sylvie. « Dossier Avenir du commerce de détail - Une bataille de géants ». *Gestion - Hec Montréal*, 11 juin 2018. <https://www.revuegestion.ca/dossier-avenir-du-commerce-de-detail-une-bataille-de-geants>.

Leroux, Henri. « L'avenir du petit commerce à Montréal. II ». *Actualité Économique* 2, n° 4 (1926). <https://search.proquest.com/docview/1309368754/citation/55A6740AC7F1461EPO/1>.

Lestoux, David. *Revitaliser son coeur de ville: l'adapter au commerce de demain*. Voiron: Territorial éditions, 2017.

Linteau, Paul André. *Brève histoire de Montréal*. Montréal: Boréal, 1992.

Linteau, Paul-André. *Histoire de Montréal depuis la confédération*. Montréal: Boreal, 2000.

LOV. « LOV — Restaurant végane et végétarien à Montréal, cuisine végétalienne et végétarienne ». LOV, 2019. <https://www.lov.com/>.

Lydon, Mike. « Inspirations and Antecedents of Tactical Urbanism ». Dans *Tactical Urbanism: Short-Term Action for Long-Term Change*. Washington: Island Press, 2015.

———. *Tactical Urbanism 2*. Washington: Island Press, 2012.

Malo, Daniel, Catherine Benard Montpetit, et Marc-Olivier Côté. « La gestion de centres-villes en Amérique du Nord et en Europe : Tendances et bonnes pratiques en matière de gestion commerciale ». Montréal, 2008.

Marois, Guillaume, et Alain Bélanger. « Déterminants de la migration résidentielle de la ville centre vers la banlieue dans la région métropolitaine de Montréal : Clivage linguistique et fuite des francophones ». *The Canadian Geographer / Le Géographe canadien* 58 (2014): 141-59.

Marquis, Geneviève. « Plan d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA) et son application en milieu résidentiel périurbain ». Mémoire de maîtrise en urbanisme, Université de Montréal, 2007.

Maulat, Juliette. « Planifier et produire le TOD dans les banlieues du Grand Montréal ». Montréal: Université de Montréal, 2016. http://observatoire-ivanhoe-cambridge.umontreal.ca/liens-pdf/Publications/2016-Maulat-RapportTOD_v4.pdf.

Meloche, Jean-Philippe. « Gouvernance urbaine et décentralisation inframunicipale dans les grandes villes d'Amérique ». *Cahiers de géographie du Québec* 58, n° 164 (septembre 2014): 173-92. <https://doi.org/10.7202/1031165ar>.

Merenne-Schoumaker, Bernadette. « Urbanisme commercial et géographie ». *Revue Belge de Géographie* 2, n° 59 (1995). <https://orbi.uliege.be/handle/2268/72198>.

Miller, Daniel, éd. *Shopping, place, and identity*. New York: Routledge, 1998.

- Ministère de l'Économie et de. « Commerce de détail ». Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2019. https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/par-secteur-dactivite/commerce-de-detail/page/le-secteur-10838/?tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=71&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=6089e5b9c94037e348365a084c087828&tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BparentPid%5D=10827.
- Ministère des transports du Québec. « Sondage portant sur les habitudes et l'expérience de mobilité des citoyens du Québec ». Rapport final. Québec: Ministère des transports du Québec, 2018. <https://www.transports.gouv.qc.ca/fr/ministere/acces-information-renseignements-personnels/documents-reglement-diffusion/Documents/Sondages/sondage-habitude-deplacements-citoyens-2018.pdf>.
- Mitchell, Jerry. *Business improvement districts and the shape of American cities*. SUNY series in urban public policy. Albany: State University of New York Press, 2008.
- Morçöl, Göktuğ, et James F. Wolf. « Understanding Business Improvement Districts: A New Governance Framework ». *Public Administration Review* 70, n° 6 (2010): 906-13. <https://www.jstor.org/stable/40927107>.
- Musée canadien de l'histoire. « Dupuis Frères ». Musée canadien de l'histoire, 2019. <https://www.museedelhistoire.ca/cmcc/exhibitions/cpm/catalog/cat2402f.html>.
- Nantel, Jacques. « Et si l'avenir du commerce de détail... » La Presse+, 28 novembre 2016. http://plus.lapresse.ca/screens/c7227597-1e9a-4edd-bf3e-0a9fe5fce445_7C__0.html.
- NETendances. « Figure 7: Le commerce électronique au Québec ». Québec: Cefrio, 2018. https://cefrio.qc.ca/media/2083/netendances-2018_commerce_electronique.pdf.
- Niles, John, et Dick Nelson. « Figure 8: Measuring the Success of Transit-Oriented Development: Retail Market Dynamics and Other Key Determinants ». Seattle: American Institute of Certified Planners, National Planning Conference, 1999. <https://community-wealth.org/content/measuring-success-transit-oriented-development-retail-market-dynamics-and-other-key>.
- « Pacte fiscal: Québec ampute 300 M\$ du budget des municipalités ». Consulté le 7 août 2019. <https://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/gouvernement/pacte-fiscal-quebec-ampute-300-m--du-budget-des-municipalites/573689>.
- Pelland St-Pierre, Raphaëlle. « L'épicerie du futur ? Analyse des impacts environnementaux du cybercommerce alimentaire ». Université de Sherbrooke, 2018. https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/13592/Pelland_St_Pierre_Raphaelle_MEnv_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Pfeifer, Laura. « The Planner's Guide to Tactical Urbanism ». Académique. Montréal: McGill, 2013. <https://reginaurbanecology.files.wordpress.com/2013/10/tuguide1.pdf>.
- PME MTL. « PME MTL ». PME MTL, 2019. <https://pmemtl.com/>.
- Portail Constructo. « Début des travaux d'aménagement de la rue Chabanel ». portail Constructo, 2009. http://www.portailconstructo.com/actualites/debut_travaux_damenagement_rue_chabanel.
- PricewaterhouseCooper, et Urban Land Institute. « Emerging Trends in Real Estate: United States and Canada 2019 ». Pricewaterhouse Cooper, 2019. <https://www.pwc.com/ca/en/industries/real-estate/emerging-trends-in-real-estate-2019.html>.
- ProjetsArchitectureUrbanisme. « La Charte d'Athènes : modèle de fonctionnalisme ». Architecture urbanisme FR, 28 septembre 2009. <http://projets-architecte-urbanisme.fr/la-charte-dathenes-modele-de-fonctionnalisme/>.
- Promenade Masson. « Ma Promenade Masson, mon milieu de vie ». Montréal: Promenade Masson, 2017. <http://www.promenademasson.com/wp-content/uploads/2018/01/Ma-promenade-mon-milieu-de-vie-Rapport-final-version-en-ligne.pdf>.

- Radio-Canada. « L'épicerie en ligne, une nouvelle mode payante ». *Radio-Canada.ca*, 2018. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1081506/economie-consommation-epicerie-internet-commande-ligne>.
- Rao, Fujie, et Robert J. Summers. « Planning for retail resilience: Comparing Edmonton and Portland ». *Cities* 58 (1 octobre 2016): 97-106. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.05.002>.
- République Française. « Taxe sur les friches commerciales (TFC) ». République Française, 2018. <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F22422>.
- Rioux, Gabriel. « Le milieu de l'urbanisme à Montréal (1897-1941), histoire d'une « refondation » ». Université du Québec à Montréal, 2013. <https://archipel.uqam.ca/5965/1/D2601.pdf>.
- Schuetz, Jenny. « Do Rail Transit Stations Encourage Neighbourhood Retail Activity? » *Urban Studies* 52, n° 14 (novembre 2015): 2699-2723. <https://doi.org/10.1177/0042098014549128>.
- Sénécal, Gilles, et Nathalie Vachon. « La forme polycentrique de la région métropolitaine de Montréal : une réalité assumée, un projet inachevé ». Montréal: Institut national de la recherche scientifique, 2014. <http://espace.inrs.ca/4469/1/MAMROT-s%C3%A9n%C3%A9cal-version-finale.pdf>.
- Service du développement économique. « Budget 2019 - Service du développement économique ». Budget. Montréal: Ville de Montréal, 15 novembre 2018. http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/COMMISSIONS_PERM_V2_FR/MEDIA/DOCUMENTS/DOC_S_DE_20181115.PDF.
- Simmins, Geoffrey, et Harold Kalman. « Centre commercial ». Encyclopédie canadienne, 2019. <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/centre-commercial>.
- Société des transports de Montréal. « La mobilité des Montréalais ». Montréal: STM, 2016. http://www.stm.info/sites/default/files/pdf/fr/fiches_arrondissements_2016.pdf.
- Sohn, Dong Wook, Anne Vernez Moudon, et Jeasun Lee. « The Economic Value of Walkable Neighborhoods ». *URBAN DESIGN International* 17, n° 2 (mai 2012): 115-28. <https://doi.org/10.1057/udi.2012.1>.
- Song, Yan, et Gerrit-Jan Knaap. « Measuring the effects of mixed land uses on housing values ». *Regional Science and Urban Economics, Analysis of Urban Land Markets and the Impact of Land Market Regulation*, 34, n° 6 (1 novembre 2004): 663-80. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2004.02.003>.
- Soumagne, Jean. « Des rapports évolutifs ville-commerce ». *Les Annales de la recherche urbaine* 108, n° 1 (2013): 16-23. <https://doi.org/10.3406/aru.2013.3203>.
- Suraniti, Sophie. « La cuisine de rue, comment ça roule au Québec ? » *Hôtel, restaurants & institution*, n° Printemps 2012 (2012): 34-36. <http://sophiesuraniti.com/wp-content/uploads/2012/03/34-36-1.pdf>.
- Transport for London. « Town Centres ». Londres: Transport for London, 2013. <http://content.tfl.gov.uk/town-centres-report-13.pdf>.
- . « Town Centres ». Londres: Transport for London, 2016. <http://content.tfl.gov.uk/town-centres-report-2014-15.pdf>.
- . « Walking & Cycling: The Economic Benefits ». Londres: Transport for London, 2018. <http://content.tfl.gov.uk/walking-cycling-economic-benefits-summary-pack.pdf>.
- Vachon, Geneviève, Érick Rivard, et Alexandre Boulianne. « La micro-intervention pour comprendre, révéler et faire l'espace public ». *Inter*, n° 120 (2015): 8-13. <https://www.erudit.org/fr/revues/inter/2015-n120-inter01823/77837ac/>.
- Ville de Montréal. « Bilan 2018 de la stratégie de développement économique 2018-2022 ». Montréal: Ville de Montréal, juin 2019. <https://ville.montreal.qc.ca/affaires/documents/AccelererMontreal-bilan-2018-FR.pdf>.
- . « Budget de fonctionnement - Budget Montréal ». Budget. Montréal: Ville de Montréal, 2019. http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/service_fin_fr/media/documents/2019_budget_fonctionnement.pdf.

- . « Découvrez les rues piétonnes – Rues piétonnes ». Ville de Montréal, 2019.
<http://ville.montreal.qc.ca/ruespietonnnes/carte>.
- . « Le schéma d'aménagement et de développement ». Montréal: Conseil d'agglomération de Montréal, 2015.
http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/PROJ_URBAINS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/Schema20170301.pdf.
- . « Les grandes rues de Montréal - Rue Sherbrooke ». Web page. Consulté le 22 mars 2019.
http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5677,87581575&_dad=portal&_schema=PORTAL.
- . « Plan d'urbanisme - Accueil ». Web page. Ville de Montréal. Consulté le 1 avril 2019.
http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=2761,3096652&_dad=portal&_schema=PORTAL.
- . « Plan d'urbanisme - Partie III Document complémentaire - 2/6 ». Web page. Ville de Montréal. Consulté le 1 avril 2019. http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=2761,3098628&_dad=portal&_schema=PORTAL.
- . « Recherche de règlements ». Web page. Consulté le 7 août 2019.
http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=3619,4034063&_dad=portal&_schema=PORTAL.
- . « Vieux-Montréal – Secteur g, Secteur des magasins-entrepôts portuaires ». Consulté le 22 mars 2019.
<http://www.vieux.montreal.qc.ca/inventaire/fiches/secteur.php?sec=g>.
- . « Ville de Montréal - Comité exécutif ». Web page. Ville de Montréal, 2019.
http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5798,85931587&_dad=portal&_schema=PORTAL.
- Villeneuve, Denis. « Une formule qui mérite d'être analysée ». *Le Quotidien*. 5 octobre 2018.
<https://www.lequotidien.com/actualites/une-formule-qui-merite-detre-analysee-e53453d8673c261728af4ed75d261071>.
- Warnaby, Gary. « Synchronising Retail and Space: Using Urban Squares for Competitive Place Differentiation ». *Consumption Markets & Culture* 16, n° 1 (mars 2013): 25-44. <https://doi.org/10.1080/10253866.2011.652825>.
- Xiana, Hou, et Zheng lipeng. « Simulation of Pedestrian Flow in Traditional Commercial Streets Based on Space Syntax ». *Procedia Engineering* 205 (2017): 1344-49. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.10.117>.