

Une nouvelle stratégie municipale

La baisse des revenus

Alors que les villes tentent d'atténuer les effets de la pandémie auprès des propriétaires immobiliers en reportant les paiements de taxes, elles ont elles-mêmes subi les contrecoups de cet événement. Pensons à la fermeture de plusieurs installations civiques telles que les librairies, centres récréatifs, arénas et autres, à la réduction des revenus associés aux frais d'utilisation pour les piscines, les terrains de sport, les patinoires et autres ainsi qu'à la disparition de revenus liés à des événements; tous ces revenus ont fondu au soleil. Il en résulte une perte réelle de revenus non recouvrables. Si la situation perdure, l'absence de ces revenus incitera la Ville à concevoir une stratégie financière pour générer de nouveaux flux de revenu. Parmi certains des choix qui s'offrent, la génération de projets de redéveloppement et de requalification immobilière constituent des opportunités d'affaires importantes. Et, plus précisément, le redéveloppement du centre commercial représente une occasion d'affaires plus tangibles qu'il y a appert.

Le centre commercial

C'était en 1949 que s'est ouvert le premier centre commercial au Canada (le Norgate à Ville Saint-Laurent). Techniquement, il aurait eu 71 ans cette année. Le dernier centre commercial (Park Place Mall) a été bâti en 1988 à Lethbridge en Alberta.

Les difficultés financières des centres commerciaux ont débuté en 2008 avec le scandale du papier commercial. En outre, les départs de Sears et de Target, la fermeture de boutiques et la COVID-19 n'ont cessé de taillader les rendements des centres commerciaux. De plus, la COVID-19 a favorisé la fermeture des plusieurs commerces alors qu'en même temps l'achat par Inter-

net a précipité la fermeture de plusieurs boutiques, faute de pouvoir payer le loyer. Une reprise pourrait s'étaler sur plus d'une année et forcer les centres commerciaux à se repositionner.

Pour tenter de valoriser cet actif immobilier, les propriétaires ont imaginé toutes sortes de projets. Le redéveloppement demeure l'option la plus populaire. Déjà, selon une étude de 2019 du Canadian Shopping Center, plusieurs centres commerciaux canadiens, particulièrement dans les marchés où le prix des terrains s'est accru, envisagent des propositions de création de communautés à usage mixte : édifices résidentiels, commerces de détail et alimentation représentent quelques-unes des options envisagées.

Et ce redéveloppement s'oriente vers la formule de la mixité de trois usages qui comprend sources de revenu. Et l'espace ne manque pas. Par exemple, le centre commercial peut redévelopper les espaces réservés aux grandes entreprises qui se sont retirées. Cela permet de créer une tour résidentielle, une tour à bureaux et/ou d'autres usages secondaires peuvent s'insérer (clinique médicale, hôtel, bureaux municipaux, gouvernementaux et autres).

Un repositionnement concurrentiel au centre-ville ?

Du moins, c'est en ces termes que plusieurs propriétaires immobiliers imaginent l'avenir, sans compter que le redéveloppement du centre commercial représente une option excitante qui rehausserait sérieusement leur valeur immobilière. On y voit aussi un potentiel de créer une nouvelle centralité d'affaires, appuyée par de l'alimentation, de la restauration et d'autres usages de commodité. Cela permet notamment de rentabiliser un parc de stationnement immense déjà existant.

Et la vision commerciale municipale ?

Cet engouement doit cependant satisfaire les objectifs de la Ville quant à sa politique commerciale et à sa vision du développement du territoire. La réglementation doit jouer un

rôle essentiel dans la réalisation de ce type de projet. Cela n'empêche pas la collaboration des parties en cause pour relancer l'économie locale. Cette collaboration évite le déplacement des usages d'un endroit à un autre, car l'objectif de complémentarité commerciale urbaine doit primer. L'on doit éviter, par le processus de redéveloppement, d'affaiblir d'autres zones d'affaires par une concurrence indue.

Un Bureau de Développement Municipal (BDM)

La Ville doit être à l'affût de projets de requalification immobilière sur son territoire. Cela implique l'identification d'un nouvel usage pertinent qui vient renforcer un domaine d'activité dans les limites de la demande locale. La logique privée ignore souvent les capacités réelles du milieu et la saturation de marché demeure toujours possible. Dans cet esprit, la Ville joue un rôle d'arbitrage important en validant les opportunités de marché à privilégier.

La mise en place d'un Bureau de Développement Municipal (BDM) permet de centraliser les informations et les études sur les potentiels commerciaux, résidentiels, de santé et d'autres en un point commun pour rendre possible une vue globale des opportunités du territoire. Par exemple, une analyse de la demande résidentielle pourrait démontrer qu'il existe un besoin pour un premier logement pour les ménages. La planification des unités diffèrera d'une étude dont les résultats identifient plutôt le besoin de logements plus vastes. En agissant à titre de bureau central, il devient aisé de coordonner les différentes initiatives associées à la valorisation commerciale : déménagement d'entreprise, relocalisation ailleurs dans la ville ou la MRC, projets de reconversion, de requalification, modification de la réglementation, gestion d'études spécifiques et autres.

Également, les récents mois ont laissé une marque sur les revenus municipaux; les revenus associés aux per-

mis, aux amendes, aux cotisations et frais de toutes natures se sont taris au bénéfice de la santé de la population. Ces revenus sont disparus ! Pour la Ville, identifier une stratégie de génération de nouveaux revenus devient essentiel.

Habituellement, la Ville tire ses revenus de la gestion d'actifs souvent mis en valeur par d'autres acteurs économiques. Toutefois, le contexte actuel rend nécessaire une implication municipale dans la valorisation de nouveaux revenus fiscaux.

Mais ces revenus ne sont pas créés instantanément ni sous le simple désir de les voir apparaître. Il n'y a pas de *dieux de la ville* que les édiles peuvent invoquer pour initier des projets immobiliers. Il faut plutôt s'assurer de créer un climat favorable à l'éclosion de ces revenus futurs souhaités.

Il existe pourtant une formule qui peut servir de clef vers l'ouverture de nouveaux marchés. C'est la vision commerciale.

La vision commerciale

La vision, c'est un énoncé qui résume une stratégie institutionnelle de planification et de prise de décision. Lorsqu'elle est appliquée à la fonction commerciale, elle devient un outil de développement économique. Par exemple, une vision commerciale qui insiste sur une optimisation immobilière du portefeuille commercial et qui s'adapte aux conditions économiques en place, favorise une pléiade de projets qui vaut d'être étudiés.

De fait, la vision suscite non seulement un engagement municipal à prendre une part active à son propre développement immobilier commercial, mais aussi à démarrer ou inciter au démarrage de projets.

Une analyse de rendement fiscal

Le territoire municipal est riche en opportunités immo-

bilères potentielles. Pour les identifier, il est proposé de procéder à une analyse de rendement fiscal des propriétés commerciales. Les actifs seront répartis en zones d'affaires et les propriétés feront l'objet de classes d'actifs (terrain commercial, immeuble séparé, centres commerciaux, autres)

L'analyse de rendement fiscal n'est pas qu'un caprice de chercheur. Elle sert notamment à mettre en contexte les projets urbains anticipés et leur environnement. Par exemple, la venue d'un théâtre près du centre-ville va nécessiter une révision des propriétés adjacentes quant à leur rôle dans la nouvelle configuration immobilière et les usages souhaitables.

L'analyse permet aussi d'observer, en un coup d'œil, la contribution fiscale des quartiers d'affaires. De plus, si l'on applique les critères d'optimisation immobilière, tels le COS et le nombre d'étages, le portrait immobilier devient plus vivant.

Idéalement, la Ville aura réalisé au préalable une étude de son rendement fiscal permettant de déterminer le type de rendement attendu pour une gamme variée de projets immobiliers, tant résidentiels que d'affaires et même industriels. Forte de cette donnée, elle pourra désormais mieux planifier les types de développement qu'elle souhaite sur son territoire pour qu'ils répondent à ses attentes financières. C'est une première version de l'engagement municipal envers son propre développement.

Rome est bâtie sur Rome

N'est-il pas toujours intrigant d'observer les résultats de recherches archéologiques où il existe une ville sous la ville dans les capitales européennes ? Non, il ne s'agit pas d'une ville construite en sous-sol, mais bien une ville qui a fait l'objet d'une requalification immobilière au cours du temps. En effet, les actifs vieillissent et, selon le con-

texte temporel du moment, d'autres besoins émergent et s'implantent par-dessus l'ancien patrimoine immobilier.

Bien que notre territoire soit encore jeune, les nouveaux besoins immobiliers créent une pression sur l'usage de l'espace qui devient de plus en plus contraint, pour une gamme de raisons au Québec. Il devient ainsi utile de revoir la pertinence de la présence des immeubles actuels. Ici, ce n'est pas une vue financière qui prédomine, mais bien une vue utilitaire de l'espace urbain.

Les projets de requalification se font par le secteur privé. Toutefois, la Ville doit indiquer le cadre dans lequel ces projets se réalisent, car elle est la gardienne de l'harmonie urbaine.

Un engagement plus formel de la municipalité envers son développement semble nécessaire. La complexité du sujet peut rendre nécessaire le recours à des aides externes, spécialisées dans les différentes fonctions urbaines.

La situation sanitaire actuelle a remis à l'avant-scène la notion de localité ou de territorialité. Il appartient à la municipalité de fertiliser le terrain pour assurer une fonction commerciale qui réponde aux besoins de ses citoyens et pour assurer un flux de revenus continu.



**ÉTABLIR UNE
DISTINCTION
COMMERCIALE**

DEMARCOM
Cibler l'essentiel

Économie, emploi, investissement, revenus fonciers

demarcom.ca
1 855 672-8989