

## Que sera la municipalité dans 10 ans?

En entreprise, voilà une question typique qui est posée à la haute direction dans le cadre d'un exercice de réflexion stratégique. Elle implique une capacité du répondant à projeter sa pensée au-delà des activités quotidiennes et de l'étendre jusqu'au marché et à ses transformations possibles. L'exercice vise à revoir les pratiques d'affaires actuelles et à les remettre en question.

De façon générale, si l'on ne s'occupe pas de l'entreprise, elle dégénérera. C'est vrai pour tout ce qui vit. Qu'en est-il des villes? On peut avancer qu'un parcours similaire la guette.

### Des enjeux lourds

Déjà, une foule d'enjeux lourds l'accapare : les infrastructures, les revenus, l'environnement, l'étalement urbain et d'autres encore s'inscrivent en tant que priorités municipales.

#### 1. Les infrastructures

Les municipalités assument 76 % de la charge financière totale effective des infrastructures municipales. La valeur de remplacement estimée des actifs municipaux serait de l'ordre de plus de 200 milliards de dollars (*Faits saillants de l'étude sur l'état des infrastructures municipales au Québec; Deloitte, UMQ, E&B Data 2012*).

#### 2. Les limites de l'impôt foncier

La part municipale des infrastructures publiques double alors que celle des autres paliers de gouvernement chute (*Le point sur la situation financière des municipalités, UMQ*). Il y a une croissance de l'endettement total net à long terme per capita des municipalités du Québec et les municipalités ne profitent d'aucune nouvelle source de revenus dédiée à leurs besoins croissants.

#### 3. La limite de la capacité de payer du citoyen

Le citoyen n'est pas un réservoir sans fond financier. Parmi les sources de revenus gouvernementaux, notons: les impôts, les taxes, les droits, les permis, les péages, les frais de service de toutes sortes, les cotisations obligatoires. Pour l'année 2010-2011, Revenu Québec déclare des recettes provenant des impôts sur le revenu des particuliers de 25,2 G\$. Le total des recettes fiscales a été de 82,6 G\$. Les revenus issus des sociétés s'élèvent à 6,9 G\$ (*Rapport annuel de gestion. Revenu Québec. 2010-2011*)

Un vieil adage veut qu'un gouvernement de quelque niveau ne puisse tomber en faillite puisqu'il a une source intarissable : la taxation! Au 21<sup>e</sup> siècle, on a de plus en plus d'exemples que ce n'est plus le reflet de la réalité. Aux États-Unis, dix villes ont déclaré faillite depuis 2008, quarante depuis 1981.

D'un côté, les besoins incessants des municipalités, de l'autre un seuil de tolérance et une capacité de payer du citoyen sont grugés constamment par les pressions des différents paliers de gouvernements à vouloir davantage. Si ce portrait peu rose de la réalité génère une certaine amertume sur la direction que prend la ville, pourquoi se préoccuper de demain? Après tout, il viendra bien assez vite et il a des chances de ressembler à aujourd'hui!

Pourtant, la réflexion vaut l'enjeu. Cette question est posée partout dans le monde. Et elle va se poser encore plus avec les années. Dans un autre texte<sup>1</sup>, il a été indiqué que :

- a. Les villes ne représentent que 2 % de la surface de la planète, mais produisent 80 % de son produit économique brut et comptent pour 70 % de sa consommation d'énergie.
- b. Selon les prévisions de l'Organisation des Nations unies (ONU), le taux d'urbanisation ira en croissant : il atteindra 59,7 % en 2030 et 69,6 % en 2050.

Les pressions d'aujourd'hui ne vont que s'accroître demain. La ville est sur le point de vivre une mutation révolutionnaire. Il est essentiel de s'en préoccuper maintenant.

### **Une vision du développement municipal**

Pour définir la ville de demain, il faut s'intéresser à ce qu'elle devra représenter. Toutes les villes ne peuvent être des métropoles. Il y a ainsi un positionnement implicite de la future ville qui doit s'appuyer sur ses ressources, mais sur ses potentiels aussi.

La vision du territoire municipal vise le rehaussement de trois composantes : le cadre de vie, c'est l'environnement naturel et bâti d'un milieu; le milieu de vie qui s'explique par l'environnement social et culturel; et l'environnement économique que sont les conditions propices à la mise en valeur de projets créateurs d'emplois.

La maîtrise de ces composantes oblige la municipalité à modifier sa perspective sur son rôle majeur. Elle est appelée à passer d'un mode de gestionnaire à un mode de créateur de valeur ajoutée. Malgré l'ampleur des responsabilités actuelles que la municipalité assume, elle agit dans un esprit de contrainte (revenus insuffisants, lois contraignantes, faible marge de manœuvre) qui ne lui permet pas de mettre à profit les ressources de son territoire d'une manière optimale. Le mode de créateur de valeur ajoutée lui offrirait l'opportunité de développer le potentiel urbain plutôt que de le gérer sous contraintes.

---

<sup>1</sup> Voir le texte intitulé : *Les quatre rôles municipaux envers la fonction commerciale*

### **Mais qu'est-ce qu'une ville?**

Curieusement, le mot "ville" ne jouit pas encore d'une définition universelle. La Commission européenne, en collaboration avec l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), offre la définition suivante :

- a. Une ville comprend d'une à plusieurs municipalités. Les extensions urbaines, même avec un nom en propre, sont considérées des territoires urbains.
- b. Au moins la moitié des résidents de la ville vivent dans un centre urbain.
- c. Un centre urbain comprend au moins 50 000 habitants. Il consiste en un réseau à haute densité de cellules urbaines continues d'un kilomètre avec une densité d'au moins 1500 habitants par km<sup>2</sup>.

Source: *Cities of tomorrow. European Union - Challenges, visions, ways forward*. Octobre 2011

Si les fusions municipales ont été difficiles dans le passé, elles deviendront une condition nécessaire pour gérer adéquatement des enjeux qui dépassent largement les capacités des municipalités d'aujourd'hui. En d'autres mots, la concentration des territoires municipaux en un centre urbain permet la création d'une masse critique de résidents et d'activités économiques aussi. En fin de compte, demain doit être différent d'aujourd'hui. Il n'y a qu'un chemin entre ces deux moments : l'innovation.

### **L'innovation comme source de revenus**

Lorsque l'innovation englobe la gestion du territoire, elle doit être définie en des termes propices au domaine urbain. *Le Manuel d'Oslo* (OCDE et Eurostat (2005), *Manuel d'Oslo - Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, OCDE, Paris) définit l'innovation comme " la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans la pratique de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures."

### **Les contributions possibles de la fonction commerciale**

L'armature commerciale porte en elle les graines de l'innovation urbaine. Voici un essai des contributions potentielles du commerce urbain à la génération de nouveaux revenus. Reprenons les catégories de l'innovation proposées par le *Manuel d'Oslo*.

#### a. Innovation de produit

La ville comme produit, voilà qui peut paraître tiré par les cheveux! Ce que la ville a à offrir, c'est un espace d'accueil pour des entreprises. Mais ces espaces doivent faire l'objet, au préalable, d'une précision quant aux usages acceptables. Les particularités de développement de produits doivent comprendre une grille d'usages serrée qui favorise la complémentarité, les attentes quant à la densité immobilière, les aménagements spécifiques et une gestion des servitudes commerciales. De plus, chaque zone doit être

reconnue comme une desserte commerciale spécifique (les commerces servent une même origine de clientèle). L'expérience démontre que le commerce préfère des règles claires de marché.

Les bénéfices reposent sur un taux d'occupation optimal, sur un relèvement de la valeur des propriétés et sur une chalandise continue.

b. Innovation de procédé

La création d'une équipe de gestion dédiée à piloter les projets des investisseurs dans l'administration municipale. On ne négocie pas un projet de 5 M\$ au comptoir des permis. Les compétences des membres de l'équipe de projets comprennent une connaissance de la dynamique d'affaires et des impératifs urbains.

Les bénéfices les plus marqués sont l'actualisation de projets qui, autrement, bloquent ou abandonnent. Outre les investissements immobiliers, il y a la création d'emplois et l'enrichissement de l'offre commerciale.

c. Innovation d'organisation

La fonction commerciale est souvent comparée à du jello que l'on tente de clouer sur le mur. On ne sait pas vraiment par quel bout tenir ce bloc d'affaires présent partout sur le territoire. La mise sur pied d'un service de développement commercial permet de jouir d'une intelligence de marché qui sert à aller vers le marché et à recruter des investisseurs. La connaissance fine et détaillée du territoire permet d'identifier des opportunités d'affaires à saisir rapidement.

Les bénéfices de cette démarche se vérifient dans les efforts déployés à réduire les taux d'inoccupation, à mettre en valeur les terrains vacants, à requalifier des espaces commerciaux et à intéresser des promoteurs à investir localement. Outre les gains en recettes fiscales, il y a les gains en emploi, en diversité commerciale et en rapatriement des fuites commerciales.

d. Innovation de commercialisation

Il s'agit de la manière de faire pour améliorer la valeur de l'offre commerciale auprès de la clientèle. Selon le point de vue de la municipalité, la commercialisation consiste en des pratiques d'affaires pour mettre en valeur son portefeuille immobilier commercial. Il faut instituer un programme de communication auprès des investisseurs pour les intéresser aux opportunités d'affaires du territoire. Le contenu de cette communication porte sur la densité immobilière, l'amélioration de la qualité des établissements commerciaux et sur des thèmes associés : hébergement, centre de services et autres.

Les bénéfices de ces interventions visent trois publics distincts : le consommateur qui jouira d'une offre diversifiée tout en limitant ses déplacements; l'investisseur pour qui la saturation de marché sera évitée ce qui améliorera son pouvoir d'attraction; la Ville qui rentabilisera les investissements publics qui aura pour conséquence de protéger les valeurs foncières.

L'objectif est de démontrer l'attrait du territoire et de contribuer à l'identité municipale. Ah oui, c'est aussi pour susciter de nouveaux investissements!

### **Des actions pour le futur**

Accorder un temps de réflexion au devenir urbain permet de se préparer à capturer le potentiel accessible de la ville et d'améliorer le cadre et le milieu de vie de demain. Mais qui dit réflexion sous-entend recherche au préalable : une veille commerciale répond à cette prémisse. La veille peut s'étendre sur une variété de sujets. En voici quelques-uns : les formats commerciaux, le positionnement commercial et municipal, la mobilité commerciale durable.

Planifier l'avenir n'est pas une panacée, c'est une obligation. La ville demeure un matériau malléable et adaptable. Le tissu urbain d'aujourd'hui représente les sédiments de demain. Tout le territoire du Québec ne pourra devenir une seule ville dense comme Trantor<sup>2</sup> et Paris!

---

<sup>2</sup> Trantor est une oecumenopole (une ville faite du monde entier) et comprend 40 milliards d'habitants. Elle est le centre de la galaxie des romans d'Isaac Azimov. Paris est une ville planète de Star Wars.