

12 MARS  
2013

# Analyse du mix commercial et des fuites commerciales du secteur Wellington

Présentée à :



Par :



**Zins Beaudesne et associés**

MARKETING ■ DÉVELOPPEMENT ■ INNOVATION

# Plan de la présentation

## PREMIÈRE PARTIE

1. Mise en contexte
2. Rappel des chantiers prioritaires
3. Rappel des conclusions de la journée de réflexion

## DEUXIÈME PARTIE

4. Zone commerciale étudiée
5. Analyse de l'offre commerciale
6. Analyse de la demande commerciale
7. Bilan commercial
8. Les commerces à privilégier
9. Concepts commerciaux prometteurs

# PREMIÈRE PARTIE

# 1. Mise en contexte

## ■ Mise en contexte

- Depuis plusieurs années, de nombreux efforts sont réalisés pour améliorer l'image de la rue Wellington, artère principale de l'arrondissement de Verdun
- À la fin du mois de novembre 2012, journée de réflexion et d'orientations sur le centre-ville et la rue Wellington tenue en présence de tous les acteurs clés impliqués dans le processus de revitalisation du secteur
- Ayant promis de donner suite à ce vaste exercice de consultation, l'arrondissement de Verdun a élaboré un plan d'action en collaboration avec la SDC Wellington, le CLD de Verdun et la Concertation en développement social quartier 21 de Verdun
- Parmi les différents aspects traités dans ce plan d'action, démarchage de commerces pour la rue Wellington et le centre-ville
- Afin d'appuyer l'arrondissement de Verdun, **Zins Beuchesne et associés** a réalisé une analyse du mix commercial et des fuites commerciales pour la rue Wellington et le centre-ville



## 2. Rappel des chantiers prioritaires

- Douze chantiers ont été proposés aux participants qui se sont prononcés sur leur importance en utilisant une échelle de 1 à 10
- Sur les 12 chantiers retenus, 9 d'entre eux ont été jugés « prioritaires »
- Ensuite, identification de pistes d'actions lors d'ateliers de travail



## 2. Rappel des chantiers prioritaires...

### Rappel des chantiers prioritaires

		Moyenne
Chantier 11 : Développer le volet événementiel et culturel	78,0%	8,6
Chantier 3 : Développement et recrutement commercial	79,0%	8,4
Chantier 12 : Favoriser le développement durable	76,0%	8,3
Chantier 4 : Améliorer la perception du secteur	53,0%	7,5
Chantier 5 : Accroître la notoriété du secteur	58,0%	7,2
Chantier 9 : Améliorer l'aménagement urbain	46,0%	6,9
Chantier 6 : Développer des nouvelles clientèles	44,0%	6,6
Chantier 7 : Faciliter la cohabitation des clientèles	40,0%	6,6
Chantier 8 : Mettre en valeur le secteur	48,0%	6,5
Chantier 1 : Propreté des lieux	31,0%	6,1
Chantier 10 : Répondre aux nouvelles tendances	30,0%	5,7
Chantier 2 : Sécurité	13,0%	4,7

### 3. Rappel des conclusions de la journée de réflexion

#### ■ Recrutement commercial

- Lors de la journée de réflexion, le maire de l'arrondissement a annoncé que le Commissariat au développement local serait l'organisme responsable du recrutement commercial
- Priorité au démarchage de nouveaux commerces, optimisation du mix commercial, venue d'employeurs et entreprises de services
- Cet organisme pourra travailler en collaboration avec un comité multisectoriel afin de faire la promotion de Verdun comme un territoire où il fait bon s'installer
- Des incitatifs pourront être développés et certains règlements pourront être assouplis pour attirer de nouveaux commerces (p. ex. : bars, bistros, terrasses)
- L'étude de **Zins Beauchesne et associés** apporte les informations nécessaires afin que les démarches en lien avec le recrutement commercial tiennent compte des besoins de la population du secteur

### 3. Rappel des conclusions de la journée de réflexion

- Image de marque et animation
  - Définir une image de marque authentique, crédible et durable, qui s'arrime aux changements démographiques du quartier
  - Encourager le « revampage » des vitrines et améliorer l'apparence de la rue (propreté, mobilier urbain, verdure, etc.)
  - Favoriser les activités et événements culturels dans divers lieux (évaluer la possibilité d'y joindre des promotions ou rabais)
  - Mettre en valeur l'aspect architectural et historique de la rue et de son église
  - Améliorer l'accès des cyclistes à la Promenade Wellington (liens perpendiculaires)
  - S'assurer de la sécurité de la rue afin qu'il soit agréable de s'y promener

### 3. Rappel des conclusions de la journée de réflexion...

#### ■ Communications et promotion

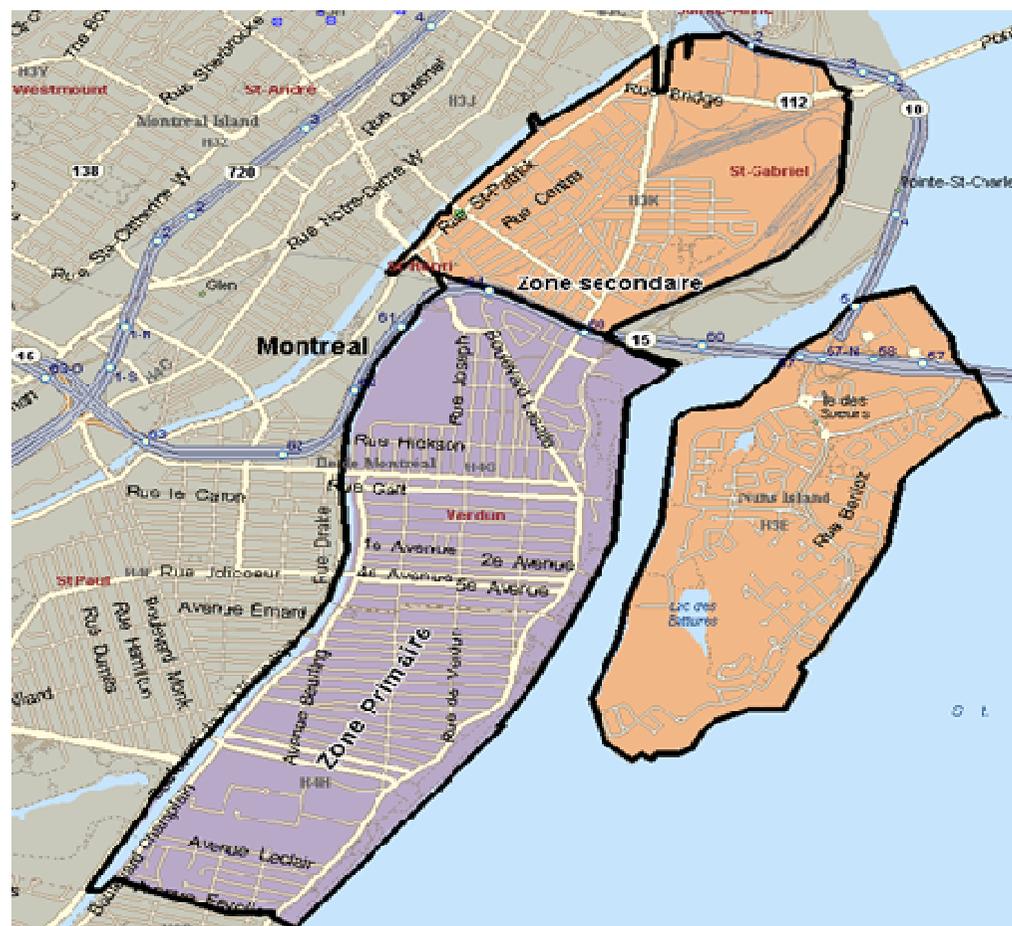
- Faire connaître davantage la Promenade Wellington, notamment aux nouveaux arrivants dans le secteur, à l'aide d'un plan de communication ciblé
- Mettre en valeur l'offre des commerces, vaste et variée, qui répond à plusieurs besoins
- Accroître la diffusion du Répertoire des commerces et la fréquentation du site Internet de la SDC Wellington, favoriser l'utilisation des médias sociaux
- Offrir l'accès à l'Internet sans fil sur la rue (Wi-Fi)
- Faire la promotion de l'achat local, évaluer la faisabilité d'une « carte de fidélisation »
- Favoriser les promotions croisées entre les commerçants, le réseautage
- Améliorer la signalisation des stationnements situés dans le secteur de la Promenade Wellington

# DEUXIÈME PARTIE

## 4. Zone commerciale étudiée

### ■ Secteur visé par la présente étude :

- Zone primaire
  - Comprend les quartiers de l'arrondissement situés sur l'île de Montréal
- Zone secondaire
  - Comprend l'Île-des-Sœurs ainsi que le secteur
  - Pointe-Saint-Charles



## 4. Zone commerciale étudiée...

- Principales caractéristiques de la population du secteur :
  - En 2012, population du secteur à l'étude de **86 936 habitants**, une croissance de **7,6% par rapport à 2006**
  - D'ici 2015, hausse de la population du secteur à l'étude de 3,1% (89 653 habitants)
  - Population du secteur à l'étude jeune avec un âge médian de 39 ans. 25% de la population du secteur est âgée de moins de 25 ans
  - Population du secteur étudié généralement plus scolarisée : 49% détient un diplôme collégial ou universitaire comparativement à 40% au Québec
  - Revenu médian des ménages situés est de 45 543 \$, ce qui est moins élevé que la moyenne québécoise
    - Le revenu médian des ménages situés dans la zone secondaire (incluant l'Île-des-Sœurs) est de 54 699 \$, nettement plus élevé que celui de la zone primaire 40 922 \$

## 4. Zone commerciale étudiée...

- Taux d'activité de la population du secteur à l'étude (62,7%) est comparable à la moyenne québécoise (64,9%)
- Résidents de la zone à l'étude travaillent principalement dans les secteurs d'activité suivants :
  - les soins de santé et assistance sociale (11%)
  - les services professionnels, scientifiques et techniques (11%)
  - le commerce de détail (10%)
  - le secteur de la fabrication (10%)

### Le secteur étudié en chiffres

Typologie	Zone étudiée	Québec
Population en 2012	86 936	8 091 230
Variation 2006-2012	7,6%	6,0%
Population en 2015	89 653	8 385 174
Âge médian	39 ans	41 ans
Proportion de la population titulaire d'un diplôme universitaire	36%	24%
Revenu médian des ménages	45 543 \$	53 695 \$
Taux d'activité	62,7%	64,9%

## 5. Analyse de l'offre commerciale

- Le secteur Wellington c'est :
  - 275 places d'affaires pouvant accueillir des commerces, des bureaux de professionnels ou encore des bureaux administratifs d'organismes
  - 704 327 pieds carrés en superficie totale
  - 184 des places d'affaires occupées par des commerces (66,9% des places d'affaires)
  - 58 des places d'affaires ont une autre vocation que le commerce de détail (21,1% des places d'affaires)



## 5. Analyse de l'offre commerciale...

- Des opportunités de développement commercial intéressantes
  - 33 locaux vacants, dont 23 se trouvent au niveau rez-de-chaussée
  - 10% de la superficie totale disponible (représentant plus de 70 500 pieds carrés) pour les places d'affaires du secteur Wellington n'est pas occupée actuellement

### Places d'affaires situées sur la rue Wellington

Typologie	Nombre	%	Superficie	% de la superficie totale
Places d'affaires occupées par un commerce	184	66,9%	471 680	67,0%
Places d'affaires occupées par une organisation qui n'est pas dans le secteur de la vente au détail	58	21,1%	161 966	23,0%
Places d'affaires vacantes au rez-de-chaussée	23	8,4%	48 442	6,9%
Places d'affaires vacantes au 2 <sup>e</sup> étage	10	3,6%	22 241	3,1%
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>100,0%</b>	<b>704 327</b>	<b>100,0%</b>

## 5. Analyse de l'offre commerciale...

### Offre commerciale du secteur Wellington

Type de commerce	Nombre**	Superficie (pieds carrés)**	Ventes moyennes (\$/pied carré)***	Ventes totales théoriques
Magasins de pièces, de pneus et d'accessoires pour véhicules automobiles	1	2 000	169 \$	338 000 \$
Magasins de meubles	3	7 874	316 \$	2 488 184 \$
Magasins d'accessoires de maison	6	23 835	205 \$	4 886 175 \$
Magasin d'appareils électroniques et ménagers	12	30 378	637 \$	19 350 786 \$
Marchands de matériaux de construction et de matériel et fournitures de jardinage	1	17 085	298 \$	5 091 330 \$
<b>Aliments achetés en magasin</b>	14	42 622	-	24 922 518 \$
■ Supermarchés et autres épicerie (sauf les dépanneurs)	6	31 730	597 \$	18 942 810 \$
■ Magasins d'alimentation spécialisés	8	10 892	549 \$	5 979 708 \$
Dépanneurs	9	12 939	485 \$	6 275 415 \$
Magasins de bière, de vin et de spiritueux	1	3 722	793 \$	2 951 546 \$
Magasins de produits de santé et de soins personnels	34	94 660	909 \$	86 045 940 \$
Magasins de vêtements	23	74 162	293 \$	21 729 466 \$
Magasins de chaussures	4	7 732	329 \$	2 543 828 \$

## 5. Analyse de l'offre commerciale...

### Offre commerciale du secteur Wellington (suite)

Type de commerce	Nombre**	Superficie (pieds carrés)**	Ventes moyennes ( \$/pied carré)***	Ventes totales théoriques
Magasins d'articles de sport, d'articles de passe-temps, d'articles de musique et de livres	9	22 796	327 \$	7 454 292 \$
Bijouteries et magasins de bagages et de maroquinerie	5	4 644	647 \$	3 004 668 \$
Magasins de fournitures de tout genre	3	3 854	350 \$	1 348 900 \$
Magasins de détail divers	14	51 404	208 \$	10 692 032 \$
<b>Restaurants à service complet ou restreint</b>	45	71 973	-	28 280 502 \$
■ Restaurants à service complet	22	37 305	378 \$	14 101 290 \$
■ Restaurants à service restreint	23	34 668	409 \$	14 179 212 \$
<b>Total</b>	<b>184</b>	<b>471 680</b>	<b>-</b>	<b>227 403 582 \$</b>

## 6. Analyse de la demande commerciale...

- Les ménages du secteur à l'étude dépensent 808 M\$ principalement dans 5 catégories de commerce :
  - les magasins d'alimentation spécialisés, les supermarchés et autres épiceries (sauf les dépanneurs) (244,2 millions \$)
  - les magasins de produits de santé et de soins personnels (86 millions \$)
  - les magasins de vêtements (85,4 millions \$)
  - les restaurants à service complet ou restreint (81,7 millions \$)
  - les magasins d'appareils électroniques et ménagers (80,6 millions \$)

### Sommaire des dépenses des ménages du secteur

Secteur	Montant dépensé
<b>Zone primaire</b>	<b>432 815 783 \$</b>
Verdun (secteur H4G)	255 692 636 \$
Verdun (secteur H4H)	177 123 147 \$
<b>Zone secondaire</b>	<b>375 960 373 \$</b>
Île-des-Sœurs (H3E)	254 367 249 \$
Pointe-Saint-Charles	121 593 124 \$
<b>Total</b>	<b>808 776 156 \$</b>

## 6. Analyse de la demande commerciale

### Demande commerciale pour le secteur Wellington selon le type de commerce (version résumée)

Catégorie de biens	H4G (Verdun)	H4H (Verdun)	H3E (IDS)	H3K (P.St.-C.)	Zone primaire (H4G-H4H)	Zone secondaire (H3E-H3K)	Total
Magasins de pièces, de pneus et d'accessoires pour véhicules automobiles	8 018 478 \$	6 504 718 \$	9 900 082 \$	4 484 184 \$	14 523 196 \$	14 384 266 \$	28 907 462 \$
Magasins de meubles	11 367 572 \$	7 625 804 \$	10 869 586 \$	4 475 772 \$	18 993 376 \$	15 345 358 \$	34 338 734 \$
Magasins d'accessoires de maison	5 203 205 \$	3 920 508 \$	8 820 570 \$	2 532 221 \$	9 123 713 \$	11 352 791 \$	20 476 504 \$
Magasin d'appareils électroniques et ménagers	26 570 389 \$	17 596 958 \$	24 031 495 \$	12 375 677 \$	44 167 347 \$	36 407 172 \$	80 574 519 \$
Marchands de matériaux de construction et de matériel et fournitures de jardinage	3 710 756 \$	3 373 437 \$	12 185 775 \$	1 889 923 \$	7 084 193 \$	14 075 698 \$	21 159 891 \$
Magasins d'alimentation spécialisés, supermarchés et autres épiceries (sauf les dépanneurs)	82 510 691 \$	58 550 580 \$	62 418 095 \$	40 734 176 \$	141 061 271 \$	103 152 271 \$	244 213 542 \$
Dépanneurs	10 799 704 \$	9 073 547 \$	5 179 767 \$	5 561 111 \$	19 873 251 \$	10 740 878 \$	30 614 129 \$
Magasins de bière, de vin et de spiritueux	9 505 193 \$	5 679 957 \$	9 159 179 \$	4 184 712 \$	15 185 150 \$	13 343 891 \$	28 529 041 \$
Magasins de produits de santé et de soins personnels	27 476 141 \$	18 826 694 \$	27 204 990 \$	12 514 922 \$	46 302 835 \$	39 719 912 \$	86 022 747 \$
Magasins de vêtements	24 362 821 \$	17 005 316 \$	31 980 100 \$	12 019 277 \$	41 368 137 \$	43 999 377 \$	85 367 514 \$
Magasins de chaussures	5 833 390 \$	3 897 156 \$	7 153 752 \$	3 007 160 \$	9 730 546 \$	10 160 912 \$	19 891 458 \$

## 6. Analyse de la demande commerciale

### Demande commerciale pour le secteur Wellington selon le type de commerce (version résumée) (suite)

Catégorie de biens	H4G (Verdun)	H4H (Verdun)	H3E (IDS)	H3K (P.St.-C.)	Zone primaire (H4G-H4H)	Zone secondaire (H3E-H3K)	Total
Bijouteries et magasins de bagages et de maroquinerie	2 978 202 \$	2 134 669 \$	4 542 442 \$	1 531 308 \$	5 112 871 \$	6 073 750 \$	11 186 621 \$
Magasins d'articles de sport, d'articles de passe-temps, d'articles de musique et de livres	6 770 784 \$	4 538 803 \$	8 937 562 \$	2 969 028 \$	11 309 587 \$	11 906 590 \$	23 216 177 \$
Magasins de fournitures de tout genre	510 831 \$	141 712 \$	476 474 \$	139 793 \$	652 543 \$	616 267 \$	1 268 810 \$
Magasins de détail divers	3 345 692 \$	2 162 966 \$	4 131 258 \$	1 658 409 \$	5 508 658 \$	5 789 667 \$	11 298 325 \$
Restaurants à service complet ou restreint	26 728 787 \$	16 090 322 \$	27 376 122 \$	11 515 451 \$	42 819 109 \$	38 891 573 \$	81 710 682 \$
<b>Total</b>	<b>255 692 636 \$</b>	<b>177 123 147 \$</b>	<b>254 367 249 \$</b>	<b>121 593 124 \$</b>	<b>432 815 783 \$</b>	<b>375 960 373 \$</b>	<b>808 776 156 \$</b>

## 5. Analyse de l'offre commerciale...

### Le secteur étudié en chiffres

Produits offerts	Nombre de commerces	%
Entrée de gamme •restaurants à service restreint (14/68) •magasins de détail divers (12/68)	68	37,0%
Moyen de gamme •magasins de produits de santé et de soins personnels (27/91) •magasins de vêtements (11/91) •restaurants à service complet (11/91)	91	49,5%
Haut de gamme •magasins de produits de santé et de soins personnels (5/25) •restaurants à service restreint (5/25) •magasins de vêtements (4/25)	25	13,6%
<b>Total</b>	<b>184</b>	<b>100,0%</b>

## 7. Bilan commercial (ensemble du secteur étudié)

- On constate un écart important entre l'offre théorique et la demande des ménages :
  - magasins d'alimentation spécialisés, supermarchés et autres épiceries (sauf les dépanneurs) (fuites commerciales de 219 millions \$)
  - magasins de vêtements (fuites commerciales de 64 millions \$)
  - magasin d'appareils électroniques et ménagers (fuites commerciales de 61 millions \$)
  - restaurants à service complet ou restreint (fuites commerciales de 53 millions \$)

## 7. Bilan commercial (ensemble du secteur étudié)...

- Certaines catégories de commerces affichent une bonne performance notamment les :
  - magasins de fournitures de tout genre (surplus de 80 090 \$)
  - magasins de produits de santé et de soins personnels (surplus de 23 193 \$)
  - magasins de détail divers (fuites commerciales de 606 293 \$)

### Sommaire des fuites commerciales

	Valeur	Écart
Offre commerciale	227 403 582 \$	-
Demande - Zone primaire (H4G et H4H)	432 815 783 \$	-
Demande - Zone secondaire (H3E et H3K)	375 960 373 \$	-
Demande totale	808 776 156 \$	-581 372 574 \$

## 7. Bilan commercial (ensemble du secteur étudié)...

Catégorie de biens	Offre théorique	Demande		Bilan commercial total (zones primaire et secondaire combinées)
		Zone primaire (H4G- H4H)	Zone secondaire (H3E-H3K)	
Magasins de pièces, de pneus et d'accessoires pour véhicules automobiles	338 000 \$	14 523 196 \$	14 384 266 \$	-28 569 462 \$
Magasins de meubles	2 488 184 \$	18 993 376 \$	15 345 358 \$	-31 850 550 \$
Magasins d'accessoires de maison	4 886 175 \$	9 123 713 \$	11 352 791 \$	-15 590 329 \$
Magasin d'appareils électroniques et ménagers	19 350 786 \$	44 167 347 \$	36 407 172 \$	-61 223 733 \$
Marchands de matériaux de construction et de matériel et fournitures de jardinage	5 091 330 \$	7 084 193 \$	14 075 698 \$	-16 068 561 \$
Magasins d'alimentation spécialisés, supermarchés et autres épiceries (sauf les dépanneurs)	24 922 518 \$	141 061 271 \$	103 152 271 \$	-219 291 024 \$
Dépanneurs	6 275 415 \$	19 873 251 \$	10 740 878 \$	-24 338 714 \$
Magasins de bière, de vin et de spiritueux	2 951 546 \$	15 185 150 \$	13 343 891 \$	-25 577 495 \$
Magasins de produits de santé et de soins personnels	86 045 940 \$	46 302 835 \$	39 719 912 \$	23 193 \$
Magasins de vêtements	21 729 466 \$	41 368 137 \$	43 999 377 \$	-63 638 048 \$
Magasins de chaussures	2 543 828 \$	9 730 546 \$	10 160 912 \$	-17 347 630 \$

## 7. Bilan commercial (ensemble du secteur étudié)...

Catégorie de biens	Offre théorique	Demande		Bilan commercial total (zones primaire et secondaire combinées)
		Zone primaire (H4G- H4H)	Zone secondaire (H3E-H3K)	
Bijouteries et magasins de bagages et de maroquinerie	7 454 292 \$	5 112 871 \$	6 073 750 \$	-3 732 329 \$
Magasins d'articles de sport, d'articles de passe-temps, d'articles de musique et de livres	3 004 668 \$	11 309 587 \$	11 906 590 \$	-20 211 509 \$
Magasins de fournitures de tout genre	1 348 900 \$	652 543 \$	616 267 \$	80 090 \$
Magasins de détail divers	10 692 032 \$	5 508 658 \$	5 789 667 \$	-606 293 \$
Restaurants à service complet ou restreint	28 280 502 \$	42 819 109 \$	38 891 573 \$	-53 430 180 \$
<b>Total</b>	<b>227 403 582 \$</b>	<b>432 815 783 \$</b>	<b>375 960 373 \$</b>	<b>-581 372 574 \$</b>

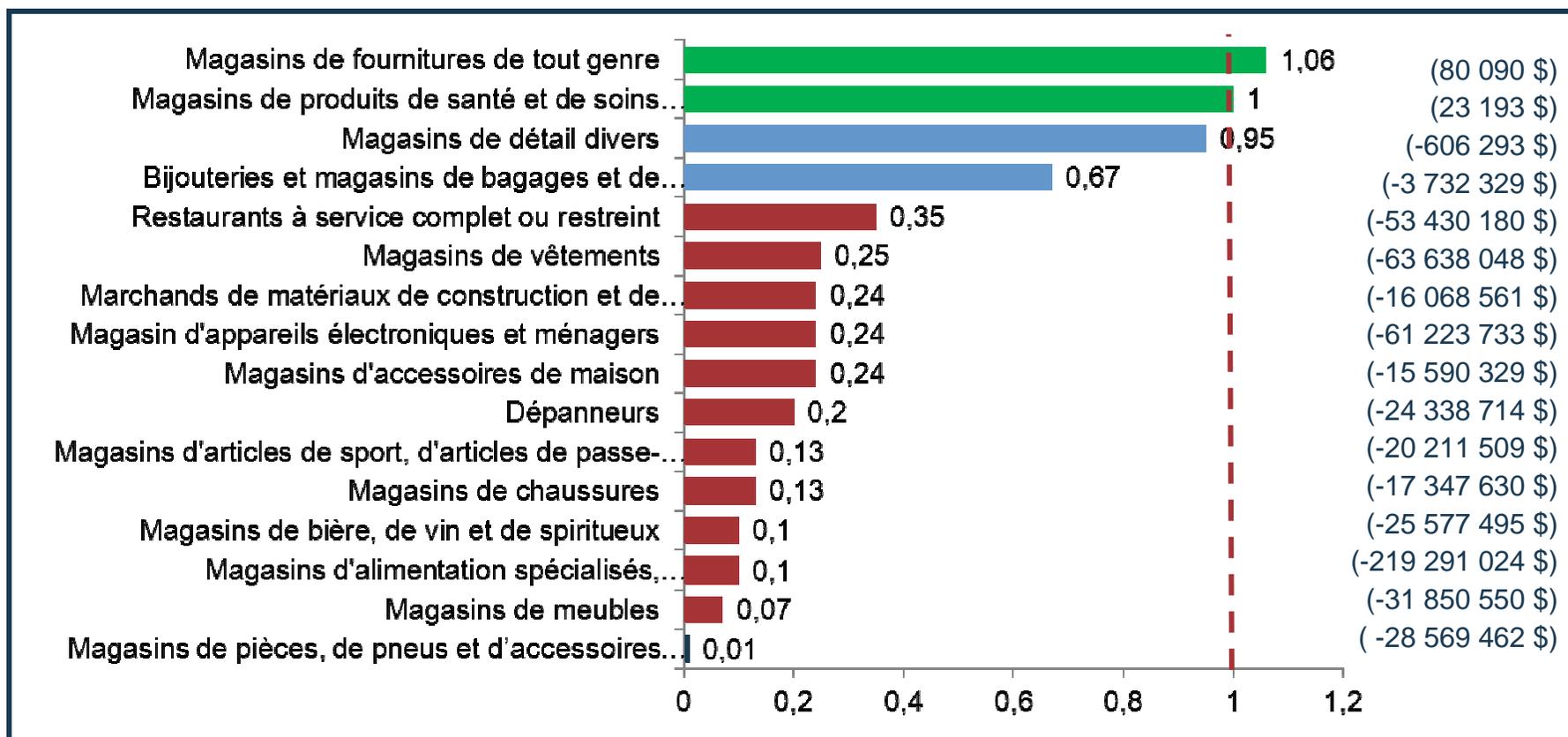
## 7. Bilan commercial (ensemble du secteur étudié)...

- **Zins Beuchesne et associés** a utilisé l'indice de couverture de la demande :
  - Cet indicateur se calcule par le ratio « offre théorique sur dépenses des ménages »
  - Plus l'indice se rapproche de la valeur « 1 », plus la demande est pleinement satisfaite par l'offre théorique



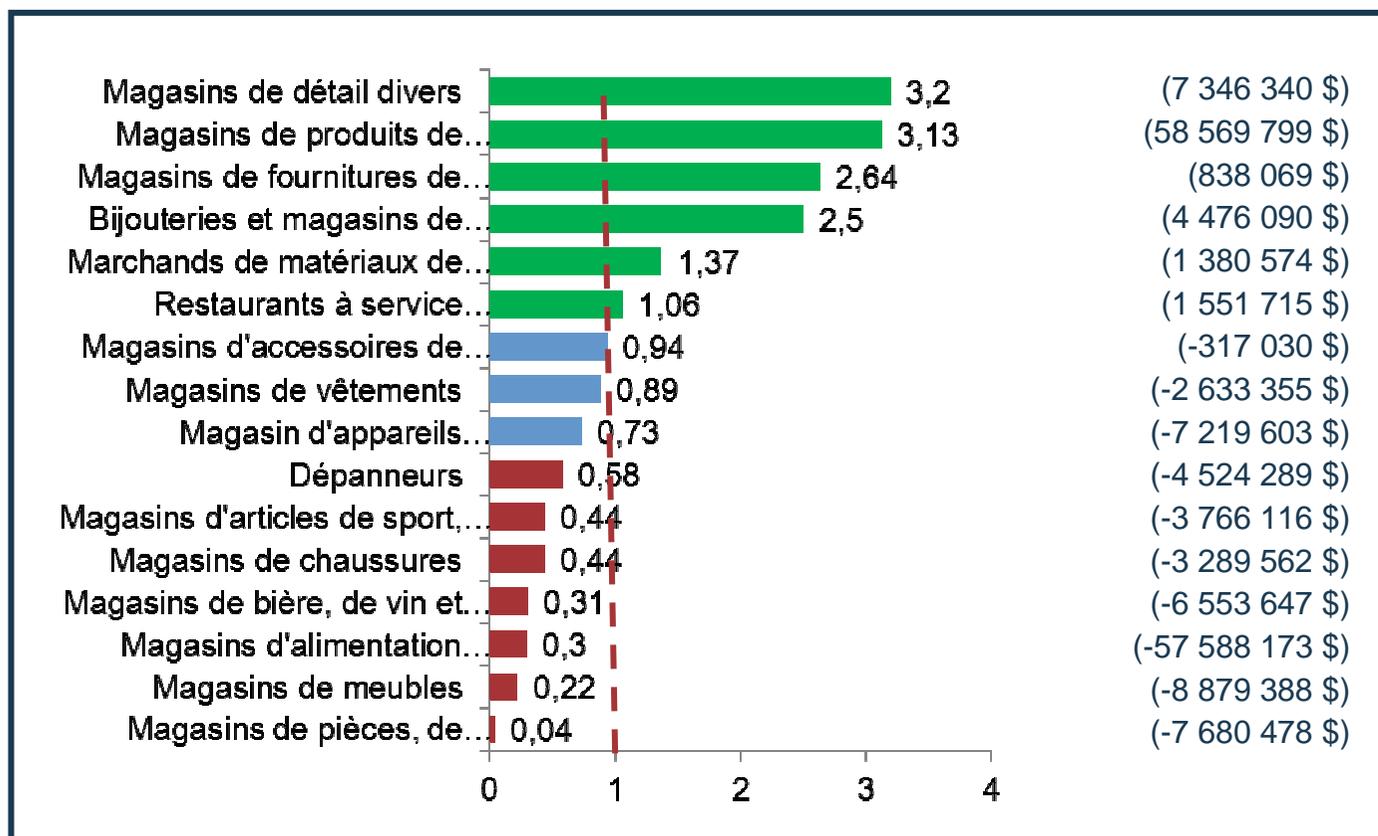
## 7. Bilan commercial (ensemble du secteur étudié)...

### Indice de couverture de la demande (Global)



## 7. Bilan commercial (secteur H4G seulement)...

### Indice de couverture de la demande



## 8. Les commerces à privilégier

- À la lumière des résultats obtenus, nous proposons à l'arrondissement de Verdun de prioriser le recrutement commercial dans les catégories suivantes :
  - magasins de meubles
  - magasins d'accessoires de maison
  - magasin d'appareils électroniques et ménagers
  - magasins d'alimentation spécialisés, supermarchés et autres épiceries (sauf les dépanneurs)
  - magasins de bière, de vin et de spiritueux
  - magasins de vêtements et de chaussures
  - magasins d'articles de sport, d'articles de passe-temps, d'articles de musique et de livres
  - restaurants à service complet ou restreint spécialisés

## 9. Concepts commerciaux prometteurs

- Quelques concepts sont suggérés :
  - les concepts commerciaux en vogue actuellement
  - les concepts commerciaux correspondant à un besoin non ou mal couvert par l'offre commerciale actuelle
  - les concepts commerciaux correspondant au profil du secteur Wellington (p. ex. : commerce avec pignon sur rue, concept commercial peu présent dans les zones limitrophes au secteur Wellington)
  - les concepts commerciaux se retrouvant dans des secteurs commerciaux comparables, mais qui ne sont pas en concurrence avec le secteur Wellington

## 9. Concepts commerciaux prometteurs...



- Structube est un détaillant spécialisé en ameublements et accessoires contemporains et modernes, offrant des designs exclusifs à des prix abordables
- On retrouve dans ce commerce des meubles, des accessoires ainsi que des articles pour la décoration



- Farfelu Maison présente une grande sélection d'items aussi originaux pour la cuisine et la salle de bains
- Les clients seront impressionnés par les plats décorés, les rideaux de douche et les serviettes de plage colorées aux motifs uniques
- La boutique propose maintenant aussi des autocollants pour les tuiles de la salle de bains pour ne nommer que ce nouveau produit

## 9. Concepts commerciaux prometteurs...



- Cette entreprise offre des services tant pour les entreprises que les particuliers. Ce concept commercial, qui se distingue par son service à la clientèle élevé, est particulièrement actif sur des rues commerciales similaires au secteur Wellington



- Antonio Moreau est un chef de file dans le domaine de la chaussure et des vêtements de travail. Antonio Moreau se spécialise également dans le secteur de la chaussure ultra confort, du vêtement de plein air

## 9. Concepts commerciaux prometteurs (alimentation)...



- Espace épuré, boutique tendance, collections spéciales, les Boutiques de Geneviève Grandbois sont tendance
- Ce commerce a remporté le Prix Commerce Design
- L'entreprise est également reconnue pour son implication sociale



- Tous les jours, gelatos et sorbets sont faits sur place, les spécialités de la maison
- D'ici cinq ans, les propriétaires envisagent d'ouvrir 40 franchises. Déjà huit franchises sont prévues pour la saison 2013

## 9. Concepts commerciaux prometteurs (alimentation)...



- Latina est toujours un commerce de proximité, mais on y trouve aussi des produits fins, de véritables comptoirs de boucherie et de charcuterie, un espace fruits et légumes ainsi qu'une cuisine à aire ouverte, un service de traiteur et des comptoirs de plats préparés, frais ou surgelés



- Les Passions de Manon est la plus grande épicerie spécialisée au Québec
- On y retrouve des produits tels que de l'antipasti, des confiseries, des huiles, des épices, des produits du terroir québécois, des thés, cafés, tisanes ainsi que des vinaigres



**QUESTIONS**

**?**

**Merci!**