

■ 555, boul. René-Lévesque O.
9^e étage
Montréal (Québec)
H2Z 1B1 CANADA
Téléphone : (514) 861-0809
Télécopieur : (514) 861-0881

■ 1145, boul. Lebourgneuf
Bureau 220
Québec (Québec)
G2K 2K8 CANADA
Téléphone : (418) 626-2360
Télécopieur : (418) 626-1423

■ www.zba.ca

Analyse des avantages et impacts des regroupements structurés de commerçants et des sociétés de développement commercial (SDC)

Pour :

**Service de la mise en valeur
du territoire et du patrimoine**

Décembre 2005



Zins Beauchesne et associés

MARKETING ■ DÉVELOPPEMENT ■ INNOVATION

Montréal 

Table des matières

	Page
1. Rappel du contexte du mandat	2
2. Approche méthodologique et objectifs	4
3. Conditions <i>sine qua non</i> pour la création d'une SDC	6
4. Rôles des regroupements et SDC	8
5. Avantages des regroupements de commerçants et SDC	10
6. Impacts généraux des regroupements de commerçants et des SDC	11
7. Évaluation des réalisations des regroupements de commerçants	13

Annexe 1 : Faits saillants des entrevues avec les arrondissements

Annexe 2 : Liste des responsables et des arrondissements interrogés

Annexe 3 : Faits saillants des entrevues avec les SDC

Annexe 4 : Liste des responsables des SDC/regroupements interrogés

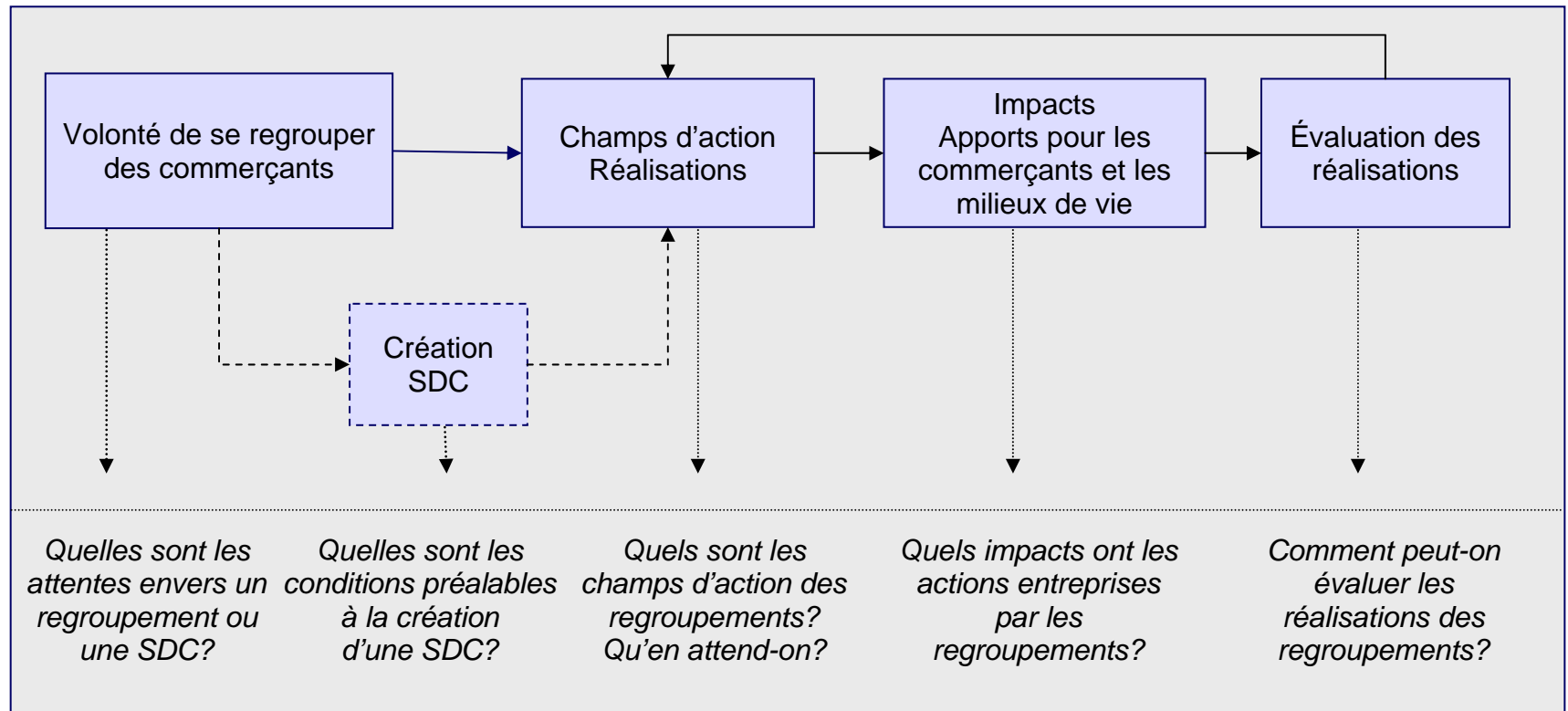
Annexe 5 : Compte rendu des entrevues avec des commerçants

Annexe 6 : Liste des commerçants interrogés

1. Rappel du contexte du mandat

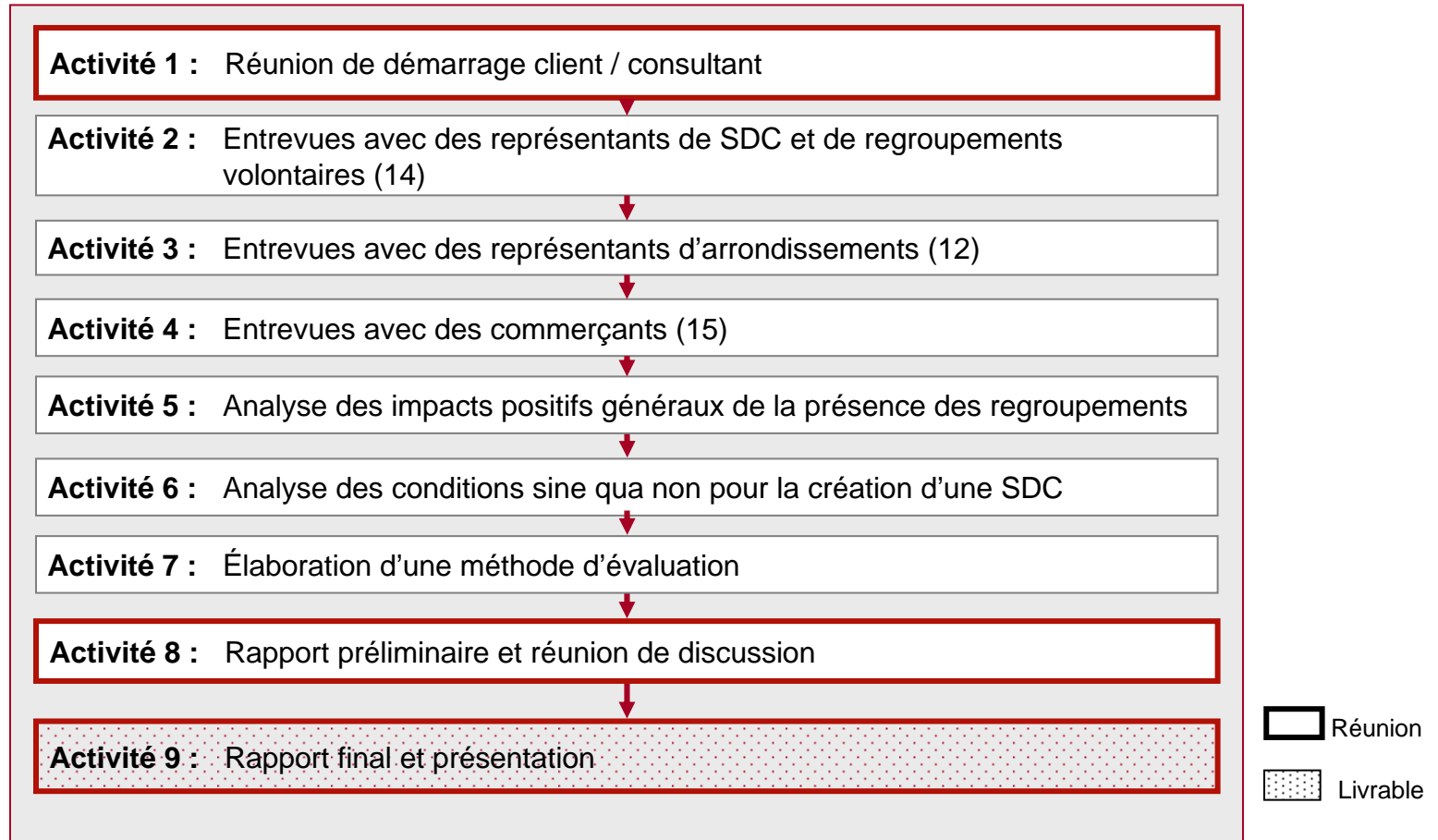
- Au cours des dernières décennies, on a assisté au déclin des centres-villes au profit des grands centres commerciaux et dernièrement, les « power centres ». De nombreux commerces ont dû fermer, sous la pression de la concurrence de ces grands centres.
- Face à ce défi, de nombreux commerçants de centre-ville et artères commerciales traditionnelles ont décidé d'allier leurs forces pour assurer la vitalité de leur quartier et de se regrouper pour, notamment, parler d'une voix commune auprès des différentes instances gouvernementales et des médias, doter les membres de services, participer à la vie du quartier et démontrer l'implication des commerçants dans la vie locale, promouvoir certaines activités, améliorer l'aspect physique du quartier, etc.
- Ces regroupements ont pris la forme d'associations volontaires, ou bien, selon le degré d'implication et de maturité de l'association, de sociétés de développement commercial (SDC) qui réunissent, elles, l'ensemble des commerces d'une zone géographique donnés. Il en existe 15 sur le territoire de Montréal.
- Si les modalités de création des SDC sont bien décrites par le gouvernement, on observe un manque d'information concernant les conditions préalables à réunir pour en assurer le succès, les étapes à respecter, l'impact que les regroupements, qu'ils soient volontaires ou sous forme de SDC, ont pour les commerçants et les milieux de vie. Par ailleurs, il est important aussi, pour savoir comment les aider le mieux possible, de pouvoir évaluer les réalisations des regroupements de commerçants.
- Le schéma d'intervention d'un regroupement ou d'une SDC et les zones de questionnement sur lesquelles portent le présent mandat sont présentés page suivante.

1. Rappel du contexte du mandat...



- Pour répondre à ces questions que se pose le **Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine de la ville de Montréal**, **Zins Beuchesne et associés** a réalisé les activités suivantes :

2. Approche méthodologique et objectifs



2. Approche méthodologique et objectifs...

- Ce mandat avait donc pour **objectifs principaux** de :
 - 1) déterminer les avantages et les impacts de la présence de regroupements structurés de commerçants et des sociétés de développement commercial (SDC) en analysant notamment les aspects suivants :
 - les attentes envers les regroupements structurés et les SDC;
 - les conditions préalables de succès lors de la création d'une SDC;
 - les domaines d'intervention et les champs de réalisation des regroupements de commerçants;
 - les impacts de leurs actions;
 - 2) proposer une méthode d'évaluation des réalisations des regroupements de commerçants.

3. Conditions *sine qua non* pour la création d'une SDC

Préalablement à la création d'un regroupement ou d'une SDC, certaines conditions s'avèrent nécessaires pour assurer le succès à long terme de l'organisation.

Conditions préalables

- Territoire/commerces :
 - ← la délimitation d'un territoire;
 - ← la présence de générateurs d'achalandage importants;
 - ← une bonne concentration de commerces de détail dans la zone clairement délimitée et une bonne continuité commerciale («proximité»);
 - ← l'existence d'un marché potentiel pour l'artère commerciale;
 - ← l'existence d'un sentiment d'appartenance par rapport au lieu (rue, quartier);
 - ← l'absence de barrières physiques d'un bout à l'autre de l'artère/de la zone;
 - ← une certaine complémentarité entre les différents commerces et une homogénéité en termes d'expériences offertes ou de positionnement.
- Membres/mobilisation :
 - ← que les commerçants soient convaincus des bénéfices d'une SDC ou du regroupement, des plus, des retombées;
 - ← qu'une forte majorité de commerçants désirent une SDC, y croient et y soient sensibilisés (pas d'effet de « clique »);
 - ← présence d'un « noyau » fort de commerçants, de leaders;
 - ← une vision commune, des objectifs communs;
 - ← une communication avec chaque commerçant lors la mise en place de la SDC ou du regroupement.
- Administration et direction :
 - ← un CA fort et motivé;
 - ← la crédibilité des membres du CA;
 - ← une excellente communication, uniforme, une très grande transparence.
- Le support municipal.

3. Conditions *sine qua non* pour la création d'une SDC...

Conditions de pérennité

■ Structure :

- ← la présence d'un bon directeur général qui assure le fonctionnement du regroupement/SDC;
- ← la stabilité du CA, afin d'assurer la réalisation du plan d'action;
- ← une permanence bien structurée, bien organisée avec des ressources humaines qualifiées et efficaces, qui joue un rôle de tampon entre le CA et les commerçants;
- ← la définition claire du rôle du d.g. et de celui du CA.

■ Planification/activités :

- ← avoir un positionnement clair, une image de marque forte et unique, une vision stratégique;
- ← avoir un plan stratégique, puis des plans d'action annuels;
- ← déterminer un budget (c.-à-d. des revenus) pour pouvoir faire des choses;
- ← faire des choses différentes, se différencier;
- ← avoir des projets qui ont des retombées sur tous les commerçants et qui génèrent de l'achalandage.

■ Fonctionnement :

- ← la participation et le dynamisme des membres;
- ← une excellente communication, une très grande transparence (vis-à-vis des membres, du C.A. et des partenaires municipaux);
- ← un réel investissement de temps des membres du CA (surtout lorsqu'il n'y a pas de d.g.);
- ← la compréhension des enjeux socio-économiques du secteur (profil des résidents, concurrence, circulation, etc.);
- ← la réalisation de projets qui ont des retombées pour les membres.

■ Territoire :

- ← une accessibilité aisée;
- ← une artère animée, une atmosphère conviviale;
- ← la présence d'un pôle d'attraction commerciale (logements, institutions, attraits commerciaux) générateur d'achalandage.

■ Le suivi par les intervenants municipaux.

4. Rôles des regroupements et SDC

- Selon les responsables des arrondissements, des regroupements ou des SDC, et commerçants interrogés, de nombreux rôles sont attribués aux regroupements ou SDC.
- Un rôle **promotionnel et commercial** :
 - ← accroître la visibilité de l'artère, la notoriété, mettre en valeur le secteur, promouvoir la rue;
 - ← accroître l'achalandage;
 - ← générer des ventes pour les commerçants;
 - ← faire de la publicité;
 - ← favoriser l'implantation et prospecter de nouveaux commerces;
 - ← réfléchir sur comment se distinguer (image, positionnement);
 - ← animer le secteur.
- Un rôle de **service et de support aux membres** :
 - ← proposer des services aux membres, des conseils, des avantages de groupe;
 - ← organiser des activités;
 - ← faciliter l'accueil de nouveaux commerces et services.
- Un rôle général de **mobilisation et de coordination** :
 - ← créer un dynamisme commun;
 - ← développer des plans d'action annuels qui guident les démarches;
 - ← définir les priorités d'action (promotion, embellissement, qualité de l'offre, services, étude des fuites commerciales, favoriser la mixité commerciale);
 - ← soutenir le dynamisme des commerçants;
 - ← s'assurer de la bonne santé de l'artère.

4. Rôles des regroupements et SDC...

■ Un rôle de **communication et lobbying** :

- ← créer un canal de communication entre l'arrondissement et les commerçants (réglementation, affiches, occupation du territoire, etc.); être le porte-parole des commerçants;
- ← favoriser le rapprochement des gens d'affaires pour créer une amélioration socio-économique d'ensemble;
- ← prendre en charge les relations avec les partenaires;
- ← défendre les intérêts des commerçants, profiter de la force du groupe auprès des différents intervenants, avoir une voix commune.

■ Un rôle vis-à-vis de la **communauté** :

- ← améliorer la qualité des milieux de vie;
- ← répondre adéquatement aux besoins du quartier;
- ← s'assurer de la propreté et de la sécurité.

■ Par rapport aux rôles officiels d'une SDC, qui sont de :

- ← promouvoir les affaires dans son district commercial;
- ← assurer la protection et le développement de ses membres;
- ← contrer l'appauvrissement des quartiers ainsi que l'étalement urbain;

on observe que ces rôles sont relativement bien perçus.

- ### ■ Les constats ressortant des entrevues avec les responsables des arrondissements, des regroupements ou des SDC, et commerçants quant au rôle d'un regroupement ou d'une SDC, figurent en annexe au présent document.

5. Avantages des regroupements de commerçants et SDC

- Les avantages des regroupements découlent des rôles qu'ils jouent, lorsque ceux-ci sont bien remplis.
- Ainsi, les principaux avantages d'un regroupement sont :
 - ← **une voix commune et unifiée** notamment lors de négociations avec la Ville ou de la mise en œuvre d'actions;
 - ← **l'organisation d'événements, ventes trottoir et autres animations**, et conséquemment, l'augmentation de **l'achalandage** et des **ventes** des commerçants (et la réduction des fuites commerciales);
 - ← la **coordination** des actions permettant une plus grande **efficacité**;
 - ← des **avantages financiers** : l'accès à certaines sources de financement, plus de budget pour agir et une réduction des coûts par les économies d'échelle, maintien et création d'emplois;
 - ← la disponibilité de **services** pour les membres, qui voient le regroupement comme une **source d'information rapide et efficace**;
 - ← un sentiment **d'appartenance** pour les commerçants et la **transmission de l'enthousiasme**;
 - ← la création d'une **image de marque commune**;
 - ← **l'amélioration** de l'artère : représentation auprès de la ville (rénovation, surveillance policière), amélioration des bâtiments et des façons de faire, mise en valeur du cadre bâti;
 - ← un **vecteur d'information** : vers la Ville, les commerçants, les résidents, le CA;
 - ← une **continuité** dans les dossiers;
 - ← une participation active au **développement commercial de l'artère** (vigie et communication des informations pertinentes, réalisation d'études de marché, occupation des locaux vacants);
 - ← une meilleure réponse aux **besoins de la communauté** par le biais de la mixité commerciale (et une diminution de la rotation des commerces).
- Ces avantages pourraient faire l'objet d'une communication auprès des commerces intéressés à créer un regroupement ou une SDC, afin de leur expliquer les bienfaits à retirer d'une telle initiative.

6. Impacts généraux des regroupements de commerçants et des SDC

- Les impacts des regroupements ou SDC, lorsque ceux-ci entreprennent des actions efficaces, se font sentir à plusieurs niveaux :
- Pour les commerçants :
 - ← augmentation de l'achalandage et des ventes;
 - ← augmentation des ventes croisées lors que des mesures en ce sens sont prises;
 - ← activités de publicité et de promotion accrues.
- Pour l'artère :
 - ← fréquentation et animation :
 - plus d'achalandage (mais c'est peu mesuré);
 - plus d'animation, d'événements;
 - meilleure ambiance, atmosphère plus vivante, accueil chaleureux;
 - vitalité des commerces;
 - ← image :
 - entretien de la rue et son aménagement;
 - bonne visibilité, meilleure notoriété;
 - image de santé économique, meilleure image;
 - amélioration des façades et des vitrines, mise en valeur du cadre bâti;
 - création d'une image de marque distinctive;
 - ← dynamisme des commerçants :
 - enthousiasme partagé;
 - venue de nouveaux commerçants grâce à une meilleure information sur les locaux vacants et aux efforts de démarchage;
 - diminution du taux de rotation des commerces;
 - augmentation du taux d'occupation;
 - diminution des fuites commerciales.

6. Impacts généraux des regroupements de commerçants et des SDC...

- Pour l'arrondissement :
 - ← image de l'artère projetée sur le quartier : le quartier bénéficie donc des progrès de l'artère (ambiance, etc.);
 - ← image de vie commune;
 - ← perception des gens par rapport à l'arrondissement : l'image de l'arrondissement bénéficie de l'image améliorée de l'artère (plus conviviale, plus sécuritaire);
 - ← qualité de vie des résidents (meilleure réponse aux besoins, animation, socialisation de la population);
 - ← sentiment d'appartenance et d'appréciation envers le milieu de vie, voir même un facteur d'attraction de nouveaux résidents et de rétention de la population.
- Pour la ville :
 - ← accroissement de la richesse foncière et des revenus perçus (taxes);
 - ← maintien et création d'emplois.

7. Évaluation des réalisations des regroupements de commerçants

- Dans le cadre d'un autre mandat réalisé par **Zins Beaugesne et associés** pour le Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine de la Ville de Montréal¹, une grille d'appréciation permettant d'évaluer les initiatives entreprises par les différents acteurs du développement commercial a été développée.
- Cette grille peut ainsi être utilisée à cette fin.

1. **Zins Beaugesne et associés**. Recensement des meilleures pratiques au sein des regroupements de commerçants et SDC. Décembre 2005.



Annexe 1 : Faits saillants des entrevues avec les arrondissements

Annexe 1 : Faits saillants des entrevues avec les arrondissements

Le rôle des regroupements de commerçants et des SDC

- Selon les **responsables des arrondissements**, des regroupements de commerçants ont **plusieurs rôles**.
- Un rôle **promotionnel et commercial** :
 - ← accroître la visibilité de l'artère, la notoriété, mettre en valeur le secteur, promouvoir la rue;
 - ← accroître l'achalandage;
 - ← générer des ventes pour les commerçants;
 - ← faire de la publicité;
 - ← favoriser l'implantation et prospecter de nouveaux commerces;
 - ← réfléchir sur comment se distinguer (image, positionnement);
 - ← animer le secteur.
- Un rôle de **service et de support aux membres** :
 - ← proposer des services aux membres, des conseils;
 - ← organiser des activités;
 - ← faciliter l'accueil de nouveaux commerces et services.
- Un rôle général de **mobilisation et de coordination** :
 - ← créer un dynamisme commun;
 - ← développer un plan d'action qui guide les démarches;
 - ← définir les priorités d'action (promotion, embellissement, qualité de l'offre, services, étude des fuites commerciales) favoriser la mixité commerciale);
 - ← soutenir le dynamisme des commerçants;
 - ← s'assurer de la bonne santé de l'artère.

Annexe 1 : Faits saillants des entrevues avec les arrondissements...

- Un rôle de **communication et lobbying** :
 - ← créer un canal de communication entre l'arrondissement et les commerçants (réglementation, affiches, occupation du territoire, etc.); être le porte parole des commerçants;
 - ← favoriser le rapprochement des gens d'affaires pour créer une amélioration socio-économique d'ensemble;
 - ← prendre en charge les relations avec les partenaires;
 - ← défendre les intérêts des commerçants.

- Un intervenant déplore toutefois que certains commerçants voient le regroupement uniquement comme un organisateur de ventes trottoir.

Annexe 1 : Faits saillants des entrevues avec les arrondissements...

Les raisons motivant la création d'une SDC

- Selon les responsables des arrondissements, les raisons qui motivent les commerçants à créer une SDC sont :
 - ← la force du regroupement (voix plus forte, plus importante);
 - ← une volonté de structuration;
 - ← la prise de conscience du rôle qu'elle peut jouer;
 - ← un constat de diminution d'achalandage, de volonté de revitaliser un secteur.
- Mais on retrouve aussi des raisons plus matérielles et terre-à-terre comme :
 - ← le partage des coûts (publicité, promotion, assurances, etc.);
 - ← l'assurance de récolter les cotisations (centralisation par la ville), plutôt que passer du temps à courir après les commerçants;
 - ← la possibilité d'avoir accès à des programmes (p. ex. : Commercité);
 - ← une permanence qui s'occupe du développement commercial, qui propose des choses;
 - ← l'organisation de ventes trottoir;
 - ← obtenir des services qui ne s'offrent qu'à un groupe comme de la formation par exemple.

Annexe 1 : Faits saillants des entrevues avec les arrondissements...

Analyse des conditions sine qua non pour la création d'une SDC

- Lors de la création d'une SDC, certaines conditions doivent être réunies afin d'en assurer le succès. Elles concernent différents aspects de la SDC :
- Les membres :
 - ← être convaincus des bénéfices d'une SDC, des plus, des retombées;
 - ← qu'une majorité de commerçants désirent une SDC et y croient;
 - ← un nombre suffisant de commerçants;
 - ← la participation des membres;
 - ← le dynamisme des membres;
 - ← un réel investissement de temps;
 - ← une vision commune, des objectifs communs.
- La planification :
 - ← avoir un plan stratégique, puis des plans d'action.
 - ← déterminer un budget (i.e. des revenus) pour pouvoir faire des choses;
 - ← faire des choses différentes, se différencier.
- Les ressources :
 - ← un programme financier pour profiter de ressources spécifiques (consultant, directeur);
 - ← la présence d'un directeur général qui assure le fonctionnement du regroupement;
 - ← un minimum de personnel, qui joue un rôle de tampon entre le CA et les commerçants.

Annexe 1 : Faits saillants des entrevues avec les arrondissements...

- Le conseil d'administration :
 - ← un CA fort et motivé;
 - ← la crédibilité des membres du CA;
 - ← la stabilité du CA, afin d'assurer la réalisation du plan d'action;
 - ← un réel investissement de temps.
- Les compétences :
 - ← une excellente communication, une très grande transparence;
 - ← la compréhension des enjeux socio-économiques du secteur (profil des résidents, concurrence, circulation, etc.).

Annexe 1 : Faits saillants des entrevues avec les arrondissements...

Les avantages pour les membres des regroupements des commerçants

- Les membres des regroupements de commerçants peuvent retirer plusieurs avantages de cette appartenance. Notamment :
 - ← l'organisation ventes trottoir;
 - ← la disponibilité de services;
 - ← l'enthousiasme communicatif, la transmission de l'entrain;
 - ← l'amélioration dans les bâtiments et les façons de faire;
 - ← la représentation;
 - ← la coordination des actions;
 - ← la création d'une image;
 - ← une force de frappe pour la promotion et les négociations/représentations auprès de l'arrondissement;
 - ← des économies de coûts (promotions, rabais);
 - ← réaliser plus rapidement des projets;
 - ← avoir accès à plus de sources de financement;
 - ← dans le cas des SDC : une communication avec la ville plus fréquente que dans le cas qu'un regroupement volontaire, avoir accès à une structure, être plus organisé.
- Toutefois, des responsables des arrondissements précisent qu'il est important de faire connaître les avantages d'une SDC et ceux d'un regroupement volontaire aux commerçants.

Annexe 1 : Faits saillants des entrevues avec les arrondissements...

Les impacts de l'existence des regroupements des commerçants dans les arrondissements

- Au-delà des avantages pour les membres eux-mêmes, les regroupements dynamiques génèrent des externalités positives :
- Pour l'artère :
 - ← plus d'achalandage (mais c'est peu mesuré);
 - ← bonne visibilité;
 - ← plus d'animation, d'événements;
 - ← meilleure ambiance, atmosphère plus vivante;
 - ← accueil chaleureux;
 - ← enthousiasme partagé;
 - ← image de santé économique, meilleure image;
 - ← amélioration des façades et des vitrines.
- Pour l'arrondissement :
 - ← l'image de l'artère est projetée sur le quartier, le quartier bénéficie donc des progrès de l'artère (ambiance, etc.);
 - ← image de vie commune;
 - ← perception des gens par rapport à l'arrondissement : l'image de l'arrondissement bénéficie de l'image améliorée de l'artère.

Annexe 1 : Faits saillants des entrevues avec les arrondissements...

- En ce qui concerne les impacts sur le mix commercial et la compétence des intervenants sur le plan commercial, les personnes interrogées pensent qu'il faudrait qu'il y en ait, mais cela est souvent difficile à mesurer. Toutefois, on peut voir un impact sur le mix à long terme, surtout si le quartier se développe.
- De façon générale, ces éléments ne sont jamais mesurés vraiment (beaucoup étant intangibles). Cependant, dans le cadre d'une analyse sommaire pour évaluer les retombées de la cotisation des commerçants, on a pu montrer un retour de 3 pour 1 pour les commerçants (c'est-à-dire qu'ils ont obtenu 3 fois plus en valeur comparativement au montant de leur contribution).
- Certains arrondissements exigent la production d'un plan stratégique comme condition de base à l'obtention du financement.
- Quant au chiffre d'affaire des entreprises, il faut que la présence du regroupement ait un impact favorable afin que les commerçants restent mobilisés.
- Pour les commerçants et l'arrondissement, un impact positif est aussi la meilleure connaissance de territoire et de ses commerçants.



Annexe 2 : Liste des responsables des arrondissements interrogés

Annexe 2 : Liste des responsables des arrondissements interrogés

Responsables des arrondissements

No	Arrondissement	Nom	Titre
1	Ahuntsic / Cartierville	France Jobin	Commissaire au dév. économique
2	Rosemont / La-Petite-Patrie	Jean-François Soulières	Commissaire au dév. économique
3	Mercier / Hochelaga-Maisonneuve	Renaud Fortin	Commissaire au dév. économique
4	Mont-Royal	Charles Cyr	Agent de dév. économique
5	Plateau Mont-Royal	Alain Martel	Commissaire au dév. économique
6	Saint-Laurent	Renée Courchesne	Commissaire au dév. économique
7	Verdun	Dany Tremblay	Directeur de l'aménagement urbain et des services aux entreprises
8	Côte-des-Neiges / Notre-Dame de Grâce	François Da Sylva	Commissaire au dév. économique
9	Lachine	Jean Lacroix	Directeur de l'aménagement urbain et des services aux entreprises
10	Outremont	Gérald Bolduc	Directeur de l'aménagement urbain et des services aux entreprises
11	Anjou	Sylvie C. Boutin	Commissaire-adjointe au dév. économique
12	Rivière-des-Prairies /Pointe-aux-Trembles /Montréal-Est	Manuela Franco	Commissaire au dév. économique
13	Ville-Marie	Guy Bazinet	Directeur de l'aménagement urbain et services aux entreprises



Annexe 3 : Faits saillants des entrevues avec les SDC

Annexe 3 : Faits saillants des entrevues avec les SDC

- Les **raisons** qui encouragent les commerçants à se regrouper et former une SDC sont principalement liées à la volonté d'avoir une voix commune et profiter de la force du groupe auprès des différents intervenants, ainsi que des économies de temps et d'argent qu'apporte une gestion en groupe. On souhaite également avoir des ressources dédiées au développement de l'artère (ressources humaines et financières), obtenir plus de visibilité pour l'artère commerciale et démontrer son dynamisme auprès de nouveaux investisseurs.
- Par conséquent, les **avantages** recherchés sont :
 - ← une visibilité accrue pour l'artère commerciale et une augmentation de l'achalandage (et par conséquent des ventes);
 - ← un sentiment d'appartenance accru de la part des commerçants et réduire le sentiment d'isolement dont ils sont souvent victimes;
 - ← une réduction des coûts qui peuvent être partagés, des économies d'échelle;
 - ← plus de budget pour réaliser des choses;
 - ← un moyen de partager et relayer l'information;
 - ← une représentation forte auprès de la ville et les instances municipales.
- Les intervenants interrogés sont partagés quant aux **conditions** qui doivent être présentes pour assurer le succès d'un regroupement ou d'une SDC. On nous parle notamment de présence de grandes surfaces ou de générateurs d'achalandage importants (locomotives), d'un budget suffisant pour mettre en œuvre les actions pouvant varier selon les intervenants interrogés, d'une certaine concentration de commerces dans une zone clairement délimitée, de projets qui ont des retombées sur tous les commerçants et qui génèrent de l'achalandage, etc.

Annexe 3 : Faits saillants des entrevues avec les SDC...

- Tous s'entendent cependant pour dire que la condition la plus importante est la présence d'une volonté commune, partagée par une majorité de commerçants, de créer un tel regroupement et d'y participer. Sans oublier la présence d'un « noyau » fort de commerçants, de leaders, convaincus des gains qu'apportera un tel regroupement.
- Quant aux **impacts** découlant de la participation à un tel regroupement, ils sont surtout liés à des aspects comme la notoriété, l'entretien de la rue et son aménagement, le dynamisme de l'artère commerciale et, pour ce qui est quantitatif, la réduction du taux de vacances à certains endroits. La hausse de l'achalandage est dans certains cas associée à la présence du regroupement, mais cette relation demeure difficile à démontrer quantitativement. Il s'agit en fait de la résultante d'une foule d'initiatives.
- Peu de regroupements disposent de **critères d'évaluation** des résultats précis et quantifiés et seulement certains, moins nombreux encore, se sont dotés d'outils de mesure de la clientèle (étude de provenance et sondage principalement). Par contre, la plupart mesure la satisfaction de leurs membres, soit par des sondages ou lors de leurs rencontres comme les assemblées générales et les conseils d'administration.
- Certains ont également développé une vision stratégique pour la transmettre à tous les intervenants et d'autres ont réussi à communiquer cette vision dans une planification stratégique.

Annexe 3 : Faits saillants des entrevues avec les SDC...

- Fait à noter, les regroupements comptant le plus de membres et d'employés, notamment dans les grands quartiers urbains, se sont dotés d'indicateurs de performance précis et basés sur des sondages, des recherches clients et des décomptes annuels (enquête de satisfaction, études de provenance, participation aux événements, comptage des piétons, revue de presse, etc.). Ces regroupements estiment d'ailleurs que ces informations et ces outils constituent des facteurs de succès importants. Certains font également des analyses de comparables (benchmark).
- Outre les sondages, les indicateurs et les tableaux de bord, les plans stratégiques, les plans d'action, le rapport annuel, les assemblées générales et les conseils d'administration constituent également des moyens de revenir sur les résultats et de les communiquer aux partenaires et aux membres.



Annexe 4 : Liste des responsables des SDC/ regroupements interrogés

Annexe 4 : Liste des responsables des SDC/ regroupements interrogés

SDC/Regroupements/BIA/BID interrogés

No.	Organisations	Nom	Titre
1	SDC Promenade Fleury	Madame Isabelle Lavallée	Directrice générale
2	SDC Promenade Masson	Madame Doris Laflamme	Directrice générale
3	SDC Promenade Ontario	Monsieur Roger Gallagher	Directeur général
4	SDC boul. Saint-Laurent	Monsieur Ghislain Dufour	Directeur général
5	SDC Carrefour du plateau Mont-Royal	Monsieur Michel Depatie	Directeur général
6	SDC Destination Centre-Ville	Monsieur Pierre Boudreau	Directeur de projets
7	SDC Plaza Saint-Hubert	Monsieur Mike Parente	Directeur général
8	SDC de Trois-Rivières	Madame Diane Pelletier	Directrice générale
9	SDC Centre-ville de Québec	Monsieur Sabourin	Directeur général
Regroupements volontaires			
10	Association du quartier du musée	Monsieur Francis Mailloux	Vice-président
11	Association pour la promotion de la Petite Italie	Monsieur Sergio Porcari	Président
BIA/BID			
12	East Mid-Manhattan DMA (New York Business Improvement Districts)	Monsieur Robert Byrnes	Executive Director
13	Downtown Vancouver BIA	Monsieur Charles Gauthier	Executive Director
14	BIA Toronto (Downtown Younge)	Monsieur James Robinson	Executive Director



Annexe 5 : Compte rendu des entrevues avec des commerçants

Annexe 5 : Compte rendu des entrevues avec des commerçants

- Ce chapitre résume les propos tenus par des commerçants membres de différentes sociétés de développement commercial (SDC) lors d'entrevues téléphoniques visant à mieux **comprendre leurs attentes par rapport à ces regroupements** et les **impacts que cela a pour eux et leur milieu de vie**.

Le profil des commerçants interrogés

- Au total, quinze entrevues en profondeur ont été réalisées auprès de commerçants appartenant à cinq SDC différentes : la SDC du boulevard Saint-Laurent (5), la SDC Carrefour du Plateau Mont-Royal (3), la SDC Plaza Saint-Hubert (3), la SDC Destination Centre-Ville (1) et la SDC Promenade Fleury (3).
- Le tableau suivant présente le profil des commerçants interrogés, par catégorie :
- En moyenne, les commerçants interrogés exploitent leur établissement dans leur artère depuis **13 ans**. Ce nombre d'années varie considérablement d'un commerçant à un autre, allant de 1 à 52 ans.

Profil des commerçants interrogés

Catégorie de commerce	Nombre d'entrevues réalisées
Agence de voyages	1
Boucherie / fromagerie	2
Boutique de vêtements, chaussures et accessoires	3
Boutique pour animaux	1
Café / bistro	1
Décoration / cadeaux	3
Équipement et service de photographie	1
Fleuriste	1
Lunetterie / optométrie	1
Pharmacie	1
Total	15

Annexe 5 : Compte rendu des entrevues avec des commerçants...

Les attentes et les impacts

Bénéfices et avantages

- Parmi les **bénéfices et avantages** mentionnés par les commerçants à faire partie d'un regroupement, la diffusion d'**information** est l'élément qui revient le plus souvent. Notamment, l'information en ce qui concerne les **ventes trottoirs** et les **fermetures des rues** est particulièrement appréciée des commerçants.
- Les principaux bénéfices et avantages cités sont les suivants :
 - ← **source d'information rapide et efficace** pour les commerçants :

«C'est notre 411, ils sont toujours au courant de ce qui se passe et je peux les appeler à n'importe quel moment et ils répondent à mes questions rapidement.»
 - ← **outil de communication** pour les commerçants et les résidents (p. ex. : information postale sur les fermetures des rues, les ventes trottoirs...);
 - ← responsable des **décorations** lors des festivités (p. ex. : décorations de Noël);
 - ← **visibilité** du secteur / plus grand pouvoir réuni pour les efforts de **publicité** :

«Le regroupement permet à l'artère d'être vue, reconnue comme une place où il est agréable de magasiner, où les commerces sont bien tenus, originaux, où les gens sont sympathiques...»
 - ← **organisation d'événements** (notamment les ventes trottoirs) qui **attirent une grande clientèle** :

«Il s'agit d'une clientèle différente de notre lot de clients réguliers, ce qui est très intéressant car le commerce se fait connaître par une autre clientèle plus large.»
 - ← plus grand **pouvoir pour défendre l'intérêt des commerçants auprès de la Ville** (p. ex. : pour les subventions, rénovations, surveillance/contrôle policier...).

Annexe 5 : Compte rendu des entrevues avec des commerçants...

Inconvénients et contraintes

- Quant aux **inconvénients et contraintes** à faire partie d'un regroupement de commerces, le **coût** est clairement l'élément mentionné par la majorité des commerçants interrogés. Selon eux, cette cotisation représente une somme importante et certains semblent être contrariés de devoir payer une telle somme annuellement :

*«Le montant est calculé **selon la superficie du local** et dans notre cas, nous avons beaucoup de pieds carré d'entreposage donc on trouve que ça nous coûte très cher.»*

*«C'est une somme qu'on tire **directement de notre bénéfice net**. On doit payer entre 2 000 et 3 000 \$ de cotisation par année. Sachant qu'il nous faut générer pour 20 000 \$ de ventes pour obtenir un tel montant de bénéfice net, je doute fortement que la SDC contribue à nous faire vendre autant par année...»*

- Par contre, un répondant précise que malgré le fait qu'il trouve les cotisations annuelles onéreuses, il **n'envisagerait pas l'absence de SDC** pour dynamiser le secteur :

«C'est sûr que c'est beaucoup d'argent pour les commerçants, mais on n'a pas le choix d'avoir un tel regroupement si on veut continuer à performer... c'est le prix à payer pour avoir un commerce dans un secteur qui fonctionne bien comme celui du plateau Mont-Royal.»

- Certains participants citent également d'autres contraintes moins importantes, comme des restrictions pour les décorations extérieures (p. ex. : l'interdiction de mettre des plantes sur le trottoir).

Attentes

- La principale attente des commerçants liée au regroupement concerne **l'information** :

«Je m'attends à ce qu'ils nous tiennent bien informés de ce qui se passe sur l'artère.»

- À ce sujet, la plupart des commerçants interrogés sont satisfaits de l'information qu'ils reçoivent de leur regroupement.

Annexe 5 : Compte rendu des entrevues avec des commerçants...

- Les éléments suivants sont également considérés importants par les répondants :

- ← augmenter l'**achalandage** du secteur en général;
- ← augmenter la **visibilité** / faire la **promotion** de l'artère;
- ← s'assurer de la **propreté** et de la **sécurité** de l'artère :

«Je n'aime pas qu'il y ait des assiettes de pizza qui traînent dans la rue ou qu'il y ait des sans-abri qui traînent devant mon commerce... C'est une partie de leur travail de s'occuper de tout ça...»

- ← être représenté par des **gens dynamiques** qui ont des idées novatrices :

«J'aime qu'il y ait du sang nouveau dans la SDC, il nous faut des gens motivés et dynamiques afin que ça bouge continuellement. Il ne faut jamais s'asseoir sur ses lauriers et prendre pour acquis...»

- Notons que certains répondants ont dit ne pas avoir d'attente envers leur regroupement :

«Je ne compte pas sur eux pour augmenter l'achalandage ou notre chiffre d'affaires. Je m'occupe de mon commerce et tant mieux s'ils nous aident indirectement.»

Contributions positives

- Selon les répondants, la présence de la SDC a eu plusieurs effets positifs sur leur commerce, notamment l'**augmentation de l'achalandage sur l'artère** (donc du chiffre d'affaires), et ce, surtout pendant les **ventes trottoirs** et les **promotions spéciales**.
- À ce sujet, de nombreux commerçants ont spécifié être très satisfaits des retombées générées par les ventes trottoirs. D'ailleurs, certains aimeraient avoir un plus grand nombre de ventes trottoirs annuellement.

Annexe 5 : Compte rendu des entrevues avec des commerçants...

- Les commerçants ont également souligné les autres effets positifs suivants :
 - ← augmentation des **ventes croisées entre commerçants** grâce à une carte donnant droit à 10% de rabais pour les achats effectués entre les commerçants de l'artère;
 - ← **rayonnement de l'artère** grâce aux efforts de **promotion / visibilité** de la SDC;
 - ← **mise en valeur des vitrines** grâce à un programme de **revitalisation** qui comprend une subvention pour les efforts reliés aux vitrines;
 - ← venue de **nouveaux commerces** grâce à une meilleure information disponible sur les locaux vacants.
- Néanmoins, certains commerçants **n'ont pas le sentiment que la présence de la SDC ait apporté des contributions positives pour leur commerce**. C'est le cas notamment d'une grande pharmacie de bannière connue et d'une boutique de vêtements et accessoires stylisés haut de gamme, toutes deux situées sur le boulevard St-Laurent :

«Nous avons notre clientèle fidèle depuis des années et il s'agit d'un créneau de marché...je ne vois pas comment la SDC pourrait nous aider dans notre promotion ou autre.»

Aspects négatifs

- Certains aspects négatifs découlant de la présence de la SDC ont également été mentionnés :
 - ← faire des **promotions sans consulter l'ensemble des commerçants / qui n'incluent pas tous les commerçants** (p. ex. : promotions pour les boutiques de mariées uniquement) :

«Cela nous nuit lorsqu'ils ferment les rues pour les promotions reliées uniquement à un type de commerce qui n'est pas le nôtre...»
 - ← mettre de la **musique inadéquate** dans la rue (p. ex. : musique achalante de style techno ou pour les discothèques) ou endormante (p. ex. : musique trop douce);
 - ← faire des **décorations de Noël** de mauvais goût / bas de gamme :

«Ce n'est pas des décorations de bonne qualité... de toute façon, nous les commerçants, on n'est jamais satisfaits des décorations de Noël...»

Annexe 5 : Compte rendu des entrevues avec des commerçants...

← organiser des **ventes trottoirs qui attirent une mauvaise clientèle** :

«C'est dommage parce que pendant ce temps-là la rue est fermée à nos bons clients qui viendraient normalement... à la place, ce sont des cochonneries bas de gamme qui sont étalées.»

← **faire des envois postaux trop volumineux** :

«Je reçois tellement d'informations d'eux que ça me décourage et je ne les regarde même plus... il faudrait qu'ils se contentent d'envoyer le minimum d'informations les plus importantes, sinon on jette tout par manque de temps et d'intérêt.»

← offrir des **services inadaptés** :

«Ils nous offrent de nous aider à faire notre vitrine ou de nous donner des cours sur la vente sachant que ce sont nos spécialités...la plupart des boutiques établies n'ont pas besoin de ce type de services.»

- En général, les commerces **établis depuis une longue période**, les commerces de **grande taille** appartenant à une bannière connue ou encore les **boutiques très spécialisées** visant un créneau de marché précis **ne perçoivent pas que les services de la SDC sont conçus pour leur type de commerce**.
- En effet, ceux-ci **sont d'avis que la SDC vient essentiellement en support aux nouveaux commerçants sans ressource ou expérience**.

Services et activités offerts

- Selon les commerçants interrogés, les **services** et les **activités** qui leur sont offerts en tant que membres de la SDC sur une **base régulière** et de façon **ponctuelle** sont les suivants :
 - ← **envoi d'informations** / bulletins informatifs mensuels;
 - ← **organisation des ventes trottoirs et des promotions** (p. ex. : vente d'automne / des moissons);
 - ← promotions spéciales (p. ex. : carte donnant droit à 10% de rabais pour les achats effectués entre les commerçants de l'artère);

Annexe 5 : Compte rendu des entrevues avec des commerçants...

- ← activités de formation pour la vente, le marketing, la gestion de l'inventaire... (conçues pour les commerçants qui débutent et qui n'ont pas d'expérience);
 - ← programme de subventions et concours (p. ex. : pour les vitrines);
 - ← dons d'articles variés aux commerçants (p. ex. : sacs gratuits, paniers de pommes à l'automne);
 - ← amélioration de la propreté de l'artère (p. ex. : proposition de bacs de récupération de plus grande taille pour les commerçants, emploi de jeunes afin de maintenir la rue propre);
 - ← identification des commerçants optimaux pour occuper les locaux vacants;
 - ← incitation au respect des heures d'ouverture des commerçants;
 - ← avantages financiers (escomptes Visa, Mastercard).
- Parmi ces services et activités offerts, **l'information et l'organisation des ventes trottoirs** sont clairement les **deux éléments les plus appréciés des commerçants**.
 - Certains commerçants ont également proposé d'**autres services et activités qu'ils aimeraient obtenir par leur SDC**, dont les suivants :
 - ← améliorer la **propreté** de l'artère / en faire une priorité;
 - ← faire une **publicité** plus efficace / plus ciblée;
 - ← rester à **l'affût de ce qui se fait ailleurs au Québec et dans le monde** pour s'en inspirer et demeurer dynamique / proactif;
 - ← améliorer le **site Internet** et les **outils de communication** de la SDC.
 - De manière générale, la plupart des commerçants sont d'avis que la SDC **contribue indirectement au succès de leur commerce et davantage à celui de la rue en général** :

*«C'est certain que la présence de la SDC **améliore la visibilité / la réputation de l'artère en général** et **l'achalandage...** surtout pendant les ventes trottoirs. Mais de là à dire que cela augmente mon chiffre d'affaires directement...»*

Annexe 5 : Compte rendu des entrevues avec des commerçants...

SDC et regroupement volontaire

- Sur la base de leur expérience et de leurs observations générales en tant que commerçants de l'artère commerciale, la plupart des répondants sont d'avis qu'il est **préférable de profiter de l'appui d'une SDC par comparaison à un regroupement volontaire**.
- En effet, même s'ils n'apprécient guère devoir assumer les coûts reliés aux cotisations annuelles, ils apprécient la présence de la SDC en général et craignent que **trop peu de commerçants décident de participer à un regroupement sur une base volontaire**.
- Ainsi, le regroupement ne bénéficierait pas du budget nécessaire à l'organisation et à l'offre de ses activités et services de base (p. ex. : les ventes trottoirs) et, selon les répondants, **il n'y aurait probablement aucun regroupement**.



Annexe 6 : Liste des commerçants interrogés

Annexe 6 : Liste des commerçants interrogés

Commerçants interrogés

No.	Commerce	Regroupement	Nom, titre
1	Pourquoi pas...Fleurs	SDC du boulevard St-Laurent	Richard Dupont, propriétaire
2	La Godasse	SDC du boulevard St-Laurent	Monsieur Pesenti, propriétaire
3	Aritmetik	SDC du boulevard St-Laurent	Marie-Anne Kettenbeil, gérante
4	Pharmacie Jean Coutu	SDC du boulevard St-Laurent	Joël Lamy, gérant
5	Agence Stock Photo	SDC du boulevard St-Laurent	Caroline Hayeur, gérante
6	L'Aromate	SDC Carrefour du Plateau Mont-Royal	Lyne Goyette, gérante
7	Vêtements Miss Swiss	SDC Carrefour du Plateau Mont-Royal	Madame Karen, gérante
8	Chez Farfelu Maison	SDC Carrefour du Plateau Mont-Royal	Michel Alain, propriétaire
9	Voyage l'Étoile du Sud	SDC Plaza Saint-Hubert	Moncef Ouazzani, propriétaire
10	Aquarium du Nord	SDC Plaza Saint-Hubert	François St-Louis, propriétaire
11	Marie Art Déco	SDC Plaza Saint-Hubert	Marie Sigouin, propriétaire
12	Café Vasco de Gamma	SDC Destination Centre-ville	George Ferrera, gérant
13	La Fromagerie Fleurie	SDC Promenade Fleury	Chantal Paquet, propriétaire
14	La Boucherie du Marché Gaudette	SDC Promenade Fleury	Normand Girard, propriétaire
15	Vision Expert	SDC Promenade Fleury	Carole Diamen, gérante