

■ 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

Recensement des meilleures pratiques au sein des regroupements 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. Rappel des objectifs	3
3. Approche méthodologique	4
4. Guide des meilleures pratiques	5
5. Grille d'appréciation des regroupements	15

Annexes

- Annexe 1 : Compte rendu des entrevues avec des regroupements de commerçants et des SDC
- Annexe 2 : Compte rendu des entrevues avec les arrondissements

1. Rappel du contexte du mandat

- Au cours des trois dernières décennies, on a assisté au déclin des centres-villes au profit des grands centres commerciaux et dernièrement, des « power centres ». Plus récemment, un retour du balancier s'est manifesté au Québec et tranquillement, on constate à un regain d'intérêt pour les centres-villes et les artères commerciales traditionnelles. Leurs rôles, tant sur le plan économique que sur la qualité de vie, sont de nouveau reconnus par les résidents et les élus municipaux.
- Ainsi, on a assisté à la revitalisation et/ou à la dynamisation de plusieurs centres-villes et artères commerciales. Pour ce faire, plusieurs commerçants, gens d'affaires et autres intervenants se sont regroupés sous diverses formes afin de concerter leurs efforts de développement commercial. De nouvelles sociétés de développement commercial (SDC) ont notamment été créées.
- Mais le développement commercial comporte plusieurs défis, tant sur le plan organisationnel que financier. Afin de faciliter la planification et la réalisation de projets structurants et de favoriser ainsi un développement commercial plus efficace, les dirigeants des diverses associations (dont les SDC) auraient avantage à se doter de moyens complémentaires et éprouvés pour améliorer leur performance, notamment, en ayant **un guide des meilleures pratiques** de gestion à adopter (gestion générale, financement, publicité et promotion, services aux membres, partenariats, mobilisation, etc.).
- Parallèlement, les responsables des arrondissements de Montréal souhaiteraient être mieux outillés pour **suivre l'évolution des initiatives entreprises** par les divers acteurs du développement commercial bénéficiant de fonds municipaux sur les artères commerciales traditionnelles.
- C'est dans un tel contexte que **le Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine de la Ville de Montréal** a retenu les services de **Zins Beausnesne et associés** pour réaliser un guide des meilleures pratiques destiné aux regroupements ainsi qu'une grille d'appréciation destinée aux responsables des arrondissements.

2. Rappel des objectifs

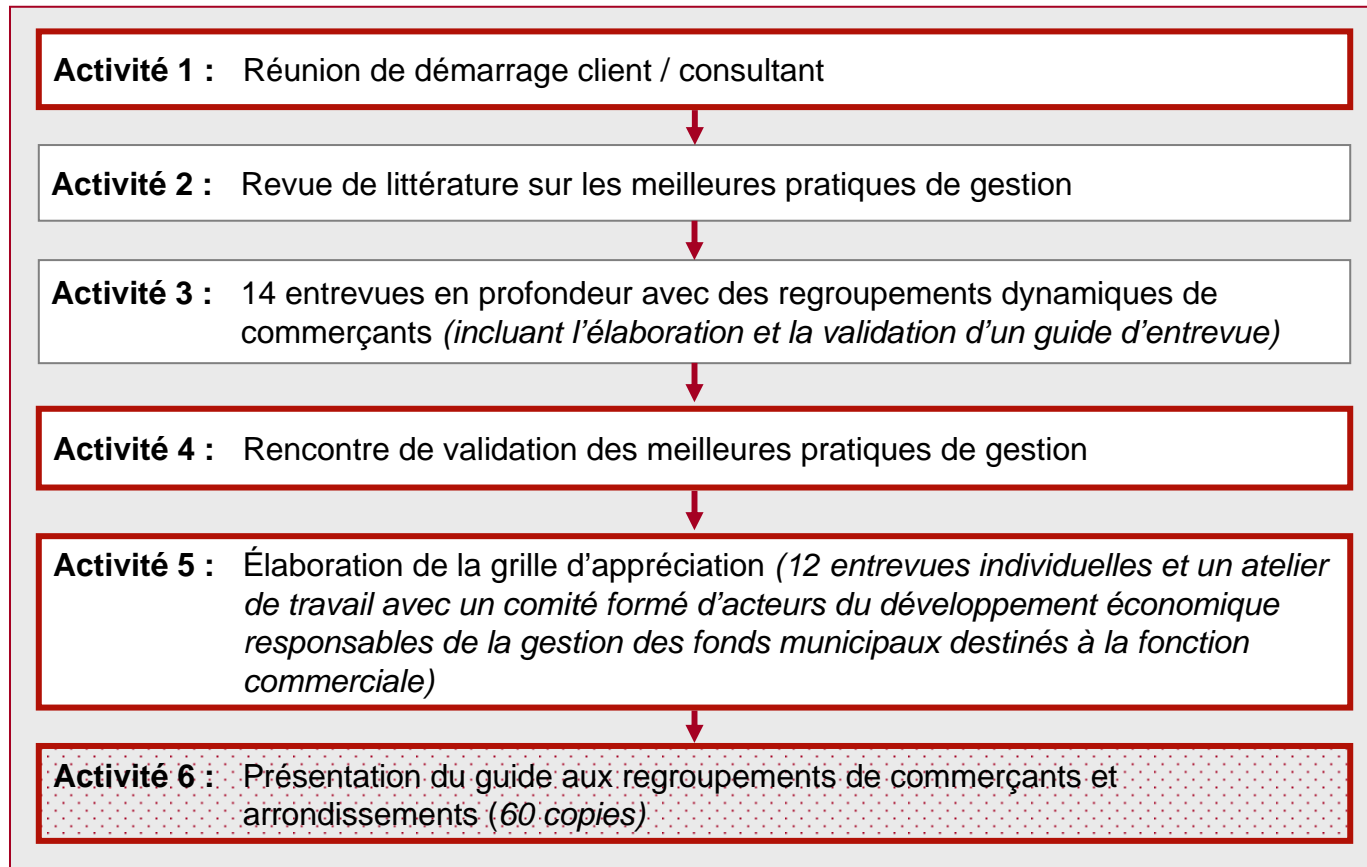
■ Ce mandat avait ainsi **deux objectifs** principaux :

- 1) Développer un guide des **meilleures pratiques** destiné aux dirigeants des regroupements de commerçants, employés des associations, professionnels en développement économique des arrondissements et également élus municipaux. Ce guide devrait notamment avoir trait aux éléments suivants :
 - gouvernance;
 - gestion;
 - gestion des relations avec les membres, transparence;
 - services aux membres;
 - financement;
 - publicité, promotion et communication;
 - partenariats;
 - mobilisation et concertation;
 - application de la réglementation;
 - etc.

- 2) Développer une **grille d'appréciation** permettant de suivre l'évolution des initiatives entreprises par les différents acteurs du développement commercial bénéficiant de fonds municipaux.

3. Approche méthodologique

- Afin d'atteindre les objectifs visés par le mandat, **Zins Beaudesne et associés** a suivi une approche méthodologique simple et efficace, comportant **six activités** présentées ci-dessous.



□ Réunion ▨ Livrable



4. Guide des meilleures pratiques

Facteurs clés de succès

- À l'issue des entrevues et de la revue de la littérature pertinente, on peut faire ressortir un certain nombre de **facteurs clés de succès** d'un bon regroupement de commerçants ou d'une SDC performante.

Facteurs clés de succès

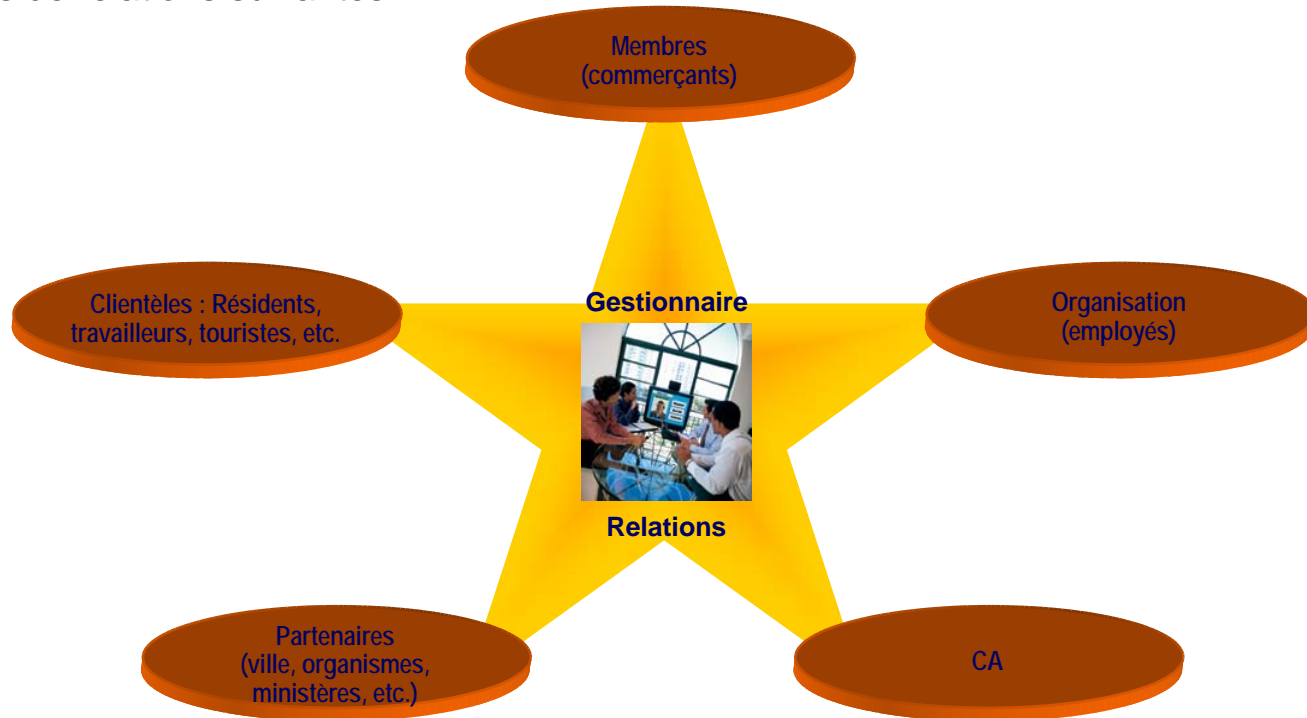
1. Avoir du leadership dans son milieu, avoir une vision
2. Stimuler la participation des membres et partenaires, être source de motivation, d'inspiration
3. Communiquer régulièrement avec chacun de ses publics cibles, avoir de la transparence
4. Être ouvert aux différences, à l'innovation, aux nouvelles initiatives
5. Favoriser la collaboration, le travail avec les autres, le partage
6. Être capable d'influencer, être une voix importante et unifiée
7. Apprendre constamment, se garder à jour
8. S'organiser technologiquement (Internet, banque de données, etc.)



Maintenant, comment les atteindre?

Règle no 1 : Avoir un bon gestionnaire

- Pour bien performer, un regroupement de commerçants ou une SDC doit tout d'abord s'appuyer sur un bon gestionnaire (un bon d.g. ou un bon C.A.). Un bon gestionnaire **doit être capable de gérer les 5 sources de relations** suivantes :



- Cela requiert donc idéalement une personne :
 - ← visionnaire, leader;
 - ← charismatique, inspirante;
 - ← habile communicatrice;
 - ← flexible;
 - ← capable de gérer plusieurs projets à la fois;
 - ← bien entourée/appuyée par son équipe et la technologie;
 - ← capable de déléguer;
 - ← compétente (et qui se forme continuellement).

Règle no 2 : Se doter d'une vision, d'une planification stratégique

- Pour performer, un regroupement de commerçants ou une SDC et son gestionnaire doivent s'appuyer sur une **vision à long terme** de l'artère commerciale (ou territoire) dont ils ont la responsabilité et celle-ci doit se traduire par une véritable **planification stratégique**.
- La démarche de planification stratégique doit permettre de :
 - rappeler la **mission** de l'organisme :
 - qui sommes-nous ?
 - notre raison d'être
 - les gens que nous servons
 - exposer la **vision** de développement à long terme :
 - qu'est-ce que l'on veut devenir ?
 - prévisions réalistes et stimulantes transmises par des mots simples ou des images
 - déterminer un **positionnement** clair et une **image de marque** :
 - qu'est-ce qui nous distingue ?
 - comment cela se traduit-il dans notre logo, notre oriflamme, nos façades, notre mix de commerces, nos activités, l'atmosphère qui y règne ?
 - définir des **objectifs** à atteindre, mesurables et quantifiables, mais aussi qualitatifs

Règle no 2 : Se doter d'une vision, d'une planification stratégique...

- proposer une **structure organisationnelle** pour les atteindre ainsi qu'un **plan financier**
 - organigramme;
 - définition des tâches;
 - chef d'équipe (leader);
 - groupes impliqués (bénévoles, comités, etc.);
 - revenus : cotisations, subventions, événements spéciaux, etc.;
 - dépenses : fournitures, biens de location, honoraires, publicité, etc.;
 - les dépenses revues au cours des trois prochaines années ?
 - possibilité d'augmenter les sources de revenus et/ou de réduire les dépenses?
- identifier des **stratégies concrètes et plans d'action** (c.-à-d. la mise en œuvre).
- évaluer le travail accompli et l'atteinte des objectifs par les activités suivantes :
 - établissement de rapports;
 - procès-verbaux de réunions;
 - groupes de discussion;
 - entrevues avec des membres de la collectivité;
 - revue de presse;
 - observations;
 - sondages par téléphone, par courriel et par la poste;
 - notes, mémos.

Règle no 3 : Traduire la vision en stratégies et plans d'action concrets

« *Vision without action is day-dreaming.
Action without vision is a nightmare* ».

	Champs de pratique	Stratégies gagnantes
PRODUITS ET SERVICES	<ul style="list-style-type: none"> Services aux membres 	<ul style="list-style-type: none"> Être à l'écoute des besoins des membres (rencontres, sondage, etc.) Développer des services qui répondent vraiment aux besoins des membres : formation, services-conseils, services de bureau et avantages de groupe Assurer une variété de catégories de services (publicité/promotion commune, réalisation d'événements, formation, représentation auprès de la ville, services-conseils, carte privilège, certificats-cadeaux, achats de groupe, services d'ambassadeurs de rue, location de colonnes morisse, services de secrétariat, etc.) Renouveler l'offre de services périodiquement Organiser des moyens de formation/information courts et ponctuels sur des sujets d'actualité (fraude de crédit, vitrine, etc.) Offrir des moyens de formation/information (déjeuners causeries, conférences, cours, brochures, etc.) ciblés par secteur (p. ex. : restaurateurs) Démontrer un certain retour sur l'investissement pour les membres Dans certains cas, assurer des services bilingues Informers les membres des lois et règlements municipaux
RÉSEAUTAGE/ RELATIONS HUMAINES	<ul style="list-style-type: none"> Relations et communications avec les membres 	<ul style="list-style-type: none"> Partager la vision, l'image de marque Assurer un processus de communication clair (connu) et constant (périodique) Faire des rencontres régulières Organiser des activités de réseautage (cocktail, déjeuners causeries, conférences, etc.) Développer plusieurs outils de communication avec ses membres (bulletin, «newsletter», journal interne) Élaborer un répertoire des commerçants et bottin des travailleurs Mesurer périodiquement la satisfaction des membres Accueillir les nouveaux commerçants (kit du nouveau commerçant, présentation de la SDC, renseignements sur le territoire, activités de bienvenue, etc.) Dans certains cas, développer une ouverture et une connaissance des communautés culturelles Prévenir les membres de la tenue d'une assemblée générale, élaborer des règles de convocation et de suivi des assemblées

Règle no 3 : Traduire la vision en stratégies et plans d'action concrets...

	Champs de pratique	Stratégies gagnantes
RÉSEAUTAGE/ RELATIONS HUMAINES	<ul style="list-style-type: none"> Relations avec les instances publiques 	<ul style="list-style-type: none"> Développer une attitude de complice, de partenaire Impliquer la Ville dans les comités/CA Communiquer et collaborer régulièrement avec le service de police pour s'assurer de la prévention du crime et de la sécurité Travailler à éliminer les conditions favorables au crime (bâtiments désaffectés, graffitis, éclairage, etc.) Travailler avec les gouvernements (développement durable, patrimoine, emploi)
	<ul style="list-style-type: none"> Relations avec la communauté 	<ul style="list-style-type: none"> Entretenir de bonnes relations avec les citoyens (comité) par un code de bon voisinage Développer de bonnes relations de presse Développer des réseaux en dehors du milieu commercial Encourager l'implication des employés dans la collectivité Organiser des activités de réseautage avec la communauté (p. ex. : déjeuners conférences)
	<ul style="list-style-type: none"> Partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborer avec tous les publics cibles (résidents, travailleurs, Ville, offices de tourisme, chambres de commerce, etc.) Favoriser les partenariats pour les activités, animations et subventions
	<ul style="list-style-type: none"> Propriétaires immobiliers 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser les propriétaires à l'amélioration du design et de l'image des bâtiments Informers les propriétaires des clientèles, des tendances du marché et des considérations de mix commercial Persévérer pour entrer en contact avec les propriétaires même si c'est difficile
	<ul style="list-style-type: none"> Conseil d'administration 	<ul style="list-style-type: none"> Assurer une bonne représentativité des membres au CA (commerçants, professionnels, partenaires, etc.) Déléguer des responsabilités aux administrateurs Assurer une certaine pérennité des membres au CA Former et accueillir les nouveaux administrateurs

Règle no 3 : Traduire la vision en stratégies et plans d'action...

	Champs de pratique	Stratégies gagnantes
FONCTIONS ORGANISATIONNELLES	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer d'un bon recrutement qui ne soit pas uniquement basé sur les programmes gouvernementaux Avoir des descriptions de tâches et les respecter Favoriser la formation des employés Faire connaître la mission et la vision de l'organisme Transmettre l'enthousiasme par rapport à la mission de l'organisation Favoriser la rétention du personnel (salaires, avantages sociaux, rabais, etc.) Avoir des barèmes salariaux pour les divers types de postes Partager l'information entre les membres pour assurer un suivi des dossiers en cas d'absence
	<ul style="list-style-type: none"> Financement, commandites, subventions 	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer du bon financement au départ afin que les cotisations ne soient calculées qu'une seule fois (ne pas revenir constamment aux membres) Exploiter tous les programmes disponibles à la Ville ou dans les ministères Faire commanditer certains événements
	<ul style="list-style-type: none"> Marketing, publicité et promotion 	<ul style="list-style-type: none"> Bien connaître les caractéristiques des divers segments de clientèles S'adapter aux changements de clientèles et à leur évolution (implique d'en être informé) Constamment innover, suivre les tendances Informers les divers segments de clientèles (relations de presse, programmation, etc.) Investir dans l'image, publicité Organiser des animations thématiques en lien avec le positionnement et l'image de marque Organiser des événements avec une certaine pérennité

Règle no 3 : Traduire la vision en stratégies et plans d'action...

	Champs de pratique	Stratégies gagnantes
DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Mix commercial 	<ul style="list-style-type: none"> Influencer le mix entre les diverses catégories de commerces et de services professionnels (équilibre/complémentarité) Influencer le mix commercial afin d'obtenir un achalandage à toutes les périodes du jour et de la semaine Développer un kit de démarchage efficace et attrayant Démarcher les commerces et les services professionnels qui s'inscrivent bien sur le territoire pour remplir les locaux vacants Favoriser l'implantation des « bons » commerces pour l'artère
	<ul style="list-style-type: none"> Propreté/ aménagement 	<ul style="list-style-type: none"> Encourager les efforts de revitalisation (rénover les bâtiments, rajeunir le mobilier urbain) Encourager la mise en valeur des éléments de patrimoine/anciennes façades par le biais de programmes et favoriser les leaders qui souhaitent investir dans les bâtiments Entretien des façades Créer des liens avec la Ville pour avoir un aménagement public de qualité (parcs, espaces verts, etc.) Assurer une uniformité au niveau de l'apparence de l'artère commerciale Assurer la propreté des bâtiments et de l'ordre en général Se doter d'ambassadeurs, brigade urbaine (avec équipe de maintien de la propreté, trousse à 25 ¢, fausses contraventions, cartes touristiques, etc.) Sensibiliser les commerçants de leur rôle à ces niveaux
	<ul style="list-style-type: none"> Réglementation (vente, trottoir, terrasse, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborer par l'intermédiaire des comités conjoints avec la Ville Se tenir au courant de la réglementation et transmettre l'information constamment aux commerçants et propriétaires Recueillir les renseignements sur les commerces participant à chaque événement afin de leur transmettre les règlements pertinents

Règle no 4 : Assurer une mise en œuvre efficace de la stratégie

- Toute bonne stratégie n'est rien si elle n'est pas mise en œuvre efficacement. Un regroupement ou une SDC performant et son gestionnaire doivent être en mesure de se doter des bons outils, des bonnes ressources et des principes qui leur permettront de mettre en œuvre la stratégie.
- Les principes d'une mise en œuvre efficace sont les suivants :
 - ← communiquer les objectifs à atteindre pour chaque action;
 - ← assigner des responsabilités claires et acceptées et assurer l'imputabilité des résultats;
 - ← assurer la relève en cas de changement / indisponibilité;
 - ← lister les tâches jusque dans les moindres détails (ne rien prendre pour acquis), fragmenter le travail en blocs de tâches jusqu'à ce que le tout soit accompli;
 - ← avoir des dates butoirs fixes et réalistes, et un échéancier qui fait l'objet d'un suivi avec des livrables (état d'avancement, rapports de projets, tableau de bord, etc.);
 - ← se doter de budgets réalistes pour chaque action prévue – suivre le budget étape par étape;
 - ← standardiser les processus;
 - ← renouveler son plan d'action.



5. Grille d'appréciation des regroupements

Grille d'appréciation

- À partir de la littérature et des entrevues menées avec les responsables des arrondissements et des regroupements de commerçants, nous avons pu identifier 60 indices de performance permettant d'évaluer les résultats découlant des initiatives entreprises par un regroupement de commerçants ou SDC, rassemblés en 12 grands domaines.
- Chaque indice peut être mesuré à l'aide d'éléments quantitatifs et qualitatifs et peuvent servir plus particulièrement à :
 - ← définir des objectifs;
 - ← en mesurer le degré d'atteinte (résultats obtenus);
 - ← fixer un calendrier de réalisation de ces divers objectifs.
- Ces indices peuvent également servir d'outil d'autoévaluation pour le regroupement de commerçants (ou SDC) ou d'outil de suivi pour les autorités municipales.

Domaine	Indices de performance
1. Organisation, fonctionnement et gestion financière	Bonne représentativité du CA (administrateurs représentatifs des membres)
	Taux de participation aux services offerts (formation, conférences, achats groupés)
	Fréquence et régularité de la communication aux membres
	Diversité des moyens de communication utilisés (guides, brochures, site Internet, journal, bulletin, répertoire)
	Taux de roulement du personnel
	Évolution dans le temps de l'organisation et du fonctionnement
	Transparence de la gestion financière (mesure des écarts budgétaires)
	Relation entre le budget et les résultats réels (persistance de différences)

Grille d'appréciation ...

Domaine	Indices de performance
2. Mobilisation et satisfaction des commerces	Taux de satisfaction des membres
	Taux de participation aux assemblées de membres
	Taux de membership dans l'association (si non SDC)
	Évolution du CA (taux de roulement par rapport aux deux années précédentes)
	Évolution dans le temps de la mobilisation et de la satisfaction des commerces
3. Occupation commerciale	Taux d'innoccupation
	Taux de rotation des commerces
	Croissance annuelle du prix de location
	Évolution dans le temps de l'occupation commerciale
4. Mix commercial	Nombre de types de commerces différents
	Poids du type de commerce le plus important (en % du nombre total)
	Nombre de commerces « locomotives » (bannières renommées)
	Fuites commerciales
	Évolution dans le temps du mix commercial

Grille d'appréciation ...

Domaine	Indices de performance
5. Achalandage/pouvoir d'attraction	Nombre de visiteurs
	Taux d'occupation des stationnements hors rue à proximité
	Proportion de visiteurs non-locaux
	Évolution dans le temps de l'achalandage/pouvoir d'attraction
6. Image	Existence d'une image de marque forte et unique
	Évolution dans le temps de l'image
7. Événements et animation	Nombre d'événements par an
	Décoration des rues à certaines occasions
	Existence d'une thématique originale pour les événements (en dehors de la parade de Noël)
	Commandites d'événement
	Nombre de participants aux événements
	Taux de satisfaction de la clientèle
	Taux de satisfaction des partenaires publics
	Taux de satisfaction des membres
Évolution dans le temps des événements et animation	

Grille d'appréciation ...

Domaine	Indices de performance
8. Convivialité	Nombre de café/restaurants
	Pourcentage de vitrines bien éclairées le soir
	Liens créés avec le marché public (le cas échéant)
	Mise en valeur des espaces publics de rencontre (jardins d'enfants, petits parcs, fontaine, etc.) (le cas échéant)
	Évolution dans le temps de la convivialité
9. Relation avec la communauté locale	Communication avec les résidents (réunions, mailing, magazine, message dans le journal local, événement mobilisateur, etc.)
	Nombre d'articles parlant du regroupement / revue de presse (par an)
	Évolution dans le temps des relations avec la communauté locale
10. Relation avec les propriétaires immobiliers	Participation de propriétaires immobiliers aux assemblées générales du regroupement
	Évolution dans le temps des relation avec les propriétaires immobiliers

Grille d'appréciation ...

Domaine	Indices de performance
11. Sécurité	Nombre de crimes et délits par an (contre la personne, la propriété)
	Croissance du nombre de crimes et délits
	Niveau de sécurité perçu le jour
	Niveau de sécurité perçu le soir
	Évolution dans le temps de la sécurité
12. Design, esthétique et propreté	Propreté de la rue (état des trottoirs, de la rue, cueillette d'ordures)
	Présence de quêtesurs et sans-abris
	Graffitis
	Aspect des vitrines
	État des façades et des bâtiments
	État et beauté du mobilier urbain (bancs, lumières, fleurs, arbres, espaces aménagés)
	Signalisation (oriflammes, plans, indications de stationnement)
	Évolution dans le temps du design/esthétique/propreté

Grille d'appréciation ...

- Idéalement une artère commerciale devrait compter sur les commerces suivants pour performer¹ :

← Commerces :

- dépanneurs;
- épiceries;
- pharmacies;
- épiceries spécialisées;
- pâtisseries et boulangeries;
- vêtements pour dames;
- vêtements pour hommes;
- vêtements pour enfants;
- vêtements pour bébés;
- chaussures;
- boutiques de cadeaux;
- librairies et papeteries;
- boutiques de décoration;
- antiquaires et galeries d'art;
- articles de sport;
- bijouteries;
- magasins de meuble;
- magasins de matériel électronique.

← Services :

- services de photocopie;
- location de films;
- vente immobilière;
- agences de voyage;
- postes d'essence;
- banques et/ou caisses populaires;
- salons de coiffure;
- salons d'esthétique, de massage et de bronzage;
- services d'assurances et financiers;
- services comptables;
- services juridiques;
- services médicaux privés et publics.

1. Une étude de la Fondation Rues Principales indique la restauration et le divertissement devraient représenter 18% des commerces, les commerces, 43% et les services, 39%.

Grille d'appréciation ...

- ← Restauration et divertissement :
 - pubs, bistros et tavernes;
 - comptoirs de crème glacée;
 - hôtels, motels et gîtes touristiques;
 - restaurants avec alcool;
 - restaurants sans alcool;
 - loisirs (cinéma, quilles).



Annexe 1 : Compte rendu des entrevues avec des regroupements de commerçants et des SDC

Annexe 1 : Compte rendu des entrevues avec des regroupements de commerçants et des SDC

Gestion interne et services

- La plupart des SDC interrogées ont quatre ou cinq employés à temps plein, ce qui constitue, selon eux, le nombre optimal.
- Plusieurs utilisent des programmes gouvernementaux (subvention temporaire à la création d'emploi) pour recruter du personnel (surtout du personnel administratif). Toutefois, ces programmes ne favorisent pas toujours la rétention du personnel.
- Les principes suivants sont souvent à la base des bonnes pratiques :
 - ← transparence et écoute : tenir informé tous les publics cibles, consulter, écouter;
 - ← la collaboration et le partenariat : exploiter toutes les sources possibles, entretenir de bonnes relations avec la ville;
 - ← l'innovation : pour créer de nouveaux événements, une image de marque distincte;
 - ← la vigie de marché : rester au fait des tendances, avoir des informations de marché, des indicateurs pour stimuler l'achalandage.
- Les services et activités offerts par les regroupements/SDC à leurs membres sont :
 - ← publicité/promotion commune;
 - ← réalisation d'événements;
 - ← formation;
 - ← déjeuners – conférence, réseautage (cocktail);
 - ← représentation auprès de la ville (sécurité, entretien des graffitis, propreté, etc.);
 - ← services-conseils;
 - ← carte privilège;
 - ← certificats-cadeaux;
 - ← achats de groupe (sacs, électrostatiques, etc.);
 - ← services d'ambassadeurs de rue (information, sécurité, aide aux démunis et propreté);
 - ← location de colonnes morisse;
 - ← services de secrétariat (télécopie, reproduction, etc.).

Annexe 1 : Compte rendu des entrevues avec des regroupements de commerçants et des SDC ...

Raisons et critères de succès

- Ce qui fait qu'un regroupement de commerçants **fonctionne**, qu'il soit formalisé en SDC ou non, est :
 - ← le fait de faire du « porte-à-porte » ou du « one to one » et de bien connaître ses membres; gagner la confiance des membres;
 - ← le renouvellement et l'amélioration constante des services offerts aux membres;
 - ← un conseil d'administration représentatif des membres;
 - ← sa capacité à démontrer l'impact du regroupement, la valeur de la cotisation en services rendus, en visibilité, etc.;
 - ← l'importance accordée au développement économique de son artère (avoir plus d'achalandage, implanter plus de commerces, être dynamique, etc.);
 - ← être à l'affût des tendances;
 - ← des réunions fréquentes et constantes de même que par des communications régulières aux membres.
- 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 1 : Compte rendu des entrevues avec des regroupements de commerçants et des 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 1 : Compte rendu des entrevues avec des regroupements de commerçants et des SDC ...

Les défis de gestion et les pratiques exemplaires

- 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.
- 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.
- Les plus grands défis des regroupements de commerçants et des SDC sont :
 - ← mobiliser les membres, générer de la participation, de la satisfaction et de la proactivité de la part des membres;
 - ← être à la fois un gestionnaire présent dans son organisation et sur le « terrain » avec ses membres; réaliser des projets efficacement tout en développant son réseau;

Annexe 1 : Compte rendu des entrevues avec des regroupements de commerçants et des SDC ...

- ← la rotation du personnel élevée et les salaires bas, ce qui nuit au recrutement; travailler avec des effectifs réduits et qui ont souvent peu d'expérience;
 - ← maintenir un mix commercial adéquat et de commerces complémentaires, mais non compétitifs;
 - ← répondre aux attentes de différents segments de clientèle (touristiques, locales, etc.) et s'adapter aux besoins des nouvelles clientèles;
 - ← identifier des événements porteurs qui créent un « happening »;
 - ← ne pas se limiter aux activités « traditionnelles », innover et se renouveler;
 - ← maintenir des relations constantes avec les médias;
 - ← améliorer l'aménagement tout en n'étant pas propriétaire des espaces publics;
 - ← réussir à rejoindre et impliquer les propriétaires d'immeubles; les sensibiliser à l'importance du développement de l'artère commerciale;
 - ← identifier des thèmes de formation qui attirent les commerçants et réussir à les faire se déplacer pour se former;
 - ← avoir plusieurs chapeaux et développer de multiples champs de compétences.
- Pour les plus grands regroupements de Toronto et New York, certains défis spécifiques sont identifiés :
- ← la présence de services et de bureaux de professionnels aux étages supérieurs constituent un défi important car rencontrer les membres situés dans ces tours à bureaux est difficile et les mobiliser l'est encore davantage;
 - ← on retrouve également à Toronto un défi associé aux sans-abri et aux problèmes sociaux. Les ambassadeurs de Downtown Yonge sont notamment spécialement formés pour offrir du soutien psychologique, savoir comment réagir face à ces clientèles et les référer aux bonnes ressources.

Annexe 1 : Compte rendu des entrevues avec des regroupements de commerçants et des SDC ...

- Pour relever ces défis, plusieurs stratégies gagnantes sont identifiées, dans chacun des principaux champs de compétence des regroupements, notamment :
 - ← pour les services aux membres :
 - démontrer les impacts du regroupement; démontrer sa valeur;
 - toujours être à la recherche de nouveaux services pour les membres;
 - ne pas imposer des services ou des décisions;
 - être le porte-parole des gens d'affaires;
 - réaliser des sondages de satisfaction et sonder les membres sur les services souhaités;
 - ← pour les relations avec les membres et la mobilisation des membres :
 - assurer une représentativité des membres au conseil;
 - être présent sur le terrain, entretenir de bonnes relations et surtout des relations constantes avec les membres;
 - informer par le biais de bulletins, de newsletters, etc.;
 - être à l'écoute de ses membres;
 - déléguer des responsabilités, utiliser les compétences des membres;
 - informer aussi les propriétaires d'immeubles;
 - ← pour les relations avec instances publiques, la communauté et les partenariats en général :
 - développer son réseau en dehors de l'artère commerciale;
 - développer ses contacts au sein de la ville;
 - se manifester sur les dossiers chauds;

Annexe 1 : Compte rendu des entrevues avec des regroupements de commerçants et des SDC ...

- se tenir au courant de la réglementation et relayer l'information;
 - avoir un code de bon voisinage;
 - faire des partenariats pour les subventions;
 - entretenir des partenariats avec des organismes du secteur (communautaires, culturels, touristiques, chambres de commerce, etc.);
 - créer un organisme de soutien dans la communauté comme les amis de la rue;
 - développer des liens étroits avec la ville; ne pas faire cavalier seul;
 - faire partie de comités;
- ← pour la gestion des ressources humaines :
- recruter du bon personnel et le retenir (former, encadrer, motiver);
 - donner des salaires décents à ses employés;
- ← pour la communication, le marketing et la promotion :
- avoir une vision à moyen et long terme de l'évolution des clientèles et de l'organisation; définir un positionnement, une image de marque et la maintenir;
 - suivre l'évolution des clientèles, du marché, du quartier;
 - organiser des événements qui attirent et qui plaisent aussi aux commerçants (pour en faire une occasion de mobilisation);
 - créer de l'animation;
 - utiliser des bulletins d'information, des newsletters, un journal interne et un site Internet; multiplier les possibilités de contacts et démontrer le dynamisme;
 - organiser et participer aux concours de design;

Annexe 1 : Compte rendu des entrevues avec des regroupements de commerçants et des SDC ...

← pour le développement commercial :

- ne pas attendre d'avoir des espaces vacants pour rechercher de nouveaux commerces; être proactif; organiser des concours pour attirer de nouveaux commerces (p. ex. : Pignon sur rue);
- préserver une certaine uniformité dans l'aménagement de la rue;
- en faire un endroit accueillant où les visiteurs veulent passer du temps;
- créer des liens avec les propriétaires; même si c'est difficile, persévérer;
- développer de l'information sur les clientèles et des statistiques permettant de développer des dossiers pour attirer de nouveaux investisseurs;

← en général :

- développer des plans stratégiques, des plans d'action et des plans marketing;
- s'entourer d'experts et de partenaires compétents (p. ex. : consultants en revitalisation ou en gestion);
- se préoccuper non seulement du développement commercial, mais aussi du développement résidentiel;
- avoir un directeur général compétent, qui est aussi commerçant et qui comprend les préoccupations de ses membres.

Annexe 1 : Compte rendu des entrevues avec des regroupements de commerçants et des SDC ...

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 2 : Compte rendu des entrevues avec des arrondissements

Annexe 2 : Compte rendu des entrevues avec des arrondissements

- En ce qui concerne les arrondissements interrogés, voici ce qui ressort des entrevues réalisées.

Les relations avec les regroupements de commerçants et les SDC

- La grande majorité estime que les relations sont bonnes, cordiales et basées sur un respect mutuel.
- Le fait d'utiliser ou non l'arrondissement comme une ressource-conseil dépend en grande partie de l'expertise et de l'expérience du gestionnaire de la SDC, de l'historique de cette SDC avec la ville et de la culture d'entreprise qui y prévaut.
- On va souvent consulter un arrondissement pour obtenir une opinion sur :
 - ← l'affichage (ce qui est permis ou pas, les programmes d'amélioration, etc.);
 - ← l'occupation du domaine public;
 - ← les requêtes sur le zonage;
 - ← le type de commerces à attirer.
- Certains arrondissements s'impliquent par ailleurs dans du réseautage avec les commerçants, le soutien aux événements, la mobilisation des membres, la participation à certains comités...

Annexe 2 : Compte rendu des entrevues avec des arrondissements...

Critères de succès

- Les SDC de Mont-Royal, Fleury, Saint-Laurent, Monkland et Destination Centre-Ville sont mentionnées comme des exemples de SDC performantes par les arrondissements interrogés. Les critères qui leur permettent de juger ces SDC comme étant performantes sont :
 - ← le niveau de concertation et de mobilisation des membres;
 - ← le dynamisme de l'organisation;
 - ← le nombre et l'envergure des événements organisés;
 - ← son implication dans le milieu;
 - ← les services aux membres;
 - ← la beauté de l'artère, son aménagement;
 - ← la beauté des vitrines;
 - ← l'existence de nouveaux commerces pleins de bonnes idées;
 - ← l'importance de la vacance;
 - ← les commentaires qualitatifs perçus de l'extérieur;
 - ← la variété de commerces qu'on y retrouve;
 - ← le fait qu'ils ont dû réagir à une menace externe ce qui a solidifié les relations et les actions;
 - ← la volonté des commerçants à s'impliquer;
 - ← la personne choisie comme directeur général;

Annexe 2 : Compte rendu des entrevues avec des arrondissements...

- ← le fait d'avoir un plan de développement/plan stratégique;
- ← les dépenses effectuées dans la promotion de l'image de l'artère, les choix médias, comment elle s'est démarquée;
- ← le fait qu'ils se renouvellent constamment et répondent aux besoins de leurs résidents comme de leurs commerçants;
- ← ils sont perçus comme ayant une vision à long terme et des orientations stratégiques claires.
- Une personne nuance toutefois en expliquant que les succès d'une SDC dépendent de ses objectifs et ses priorités, qui diffèrent selon les cas (aménagement, promotion).
- Les outils dont disposent les arrondissements pour évaluer l'atteinte des objectifs d'un regroupement de commerçants ou d'une SDC sont surtout informels et basés sur le bouche-à-oreille, sur les commentaires des commerçants et, dans certains cas, sur des sondages de satisfaction et des données d'achalandage. Plusieurs étudient le degré de réalisation du plan d'action, ou encore les outils de communication et événements (régularité, participation, affluence).
- Idéalement, les critères qui devraient être adopter pour évaluer l'atteinte des objectifs d'un regroupement de commerçants ou d'une SDC sont :
 - ← le niveau de satisfaction des commerçants faisant partie du regroupement et l'utilisation des services offerts;
 - ← le nombre et la qualité des événements organisés (originalité, développement d'une thématique, etc.);
 - ← l'achalandage et la provenance des visiteurs;
 - ← le chiffres d'affaires des commerçants et sa progression;
 - ← la caractérisation des artères (type de commerces, complémentarité commerciale, pieds carrés, etc.);

Annexe 2 : Compte rendu des entrevues avec des arrondissements...

- ← les besoins insatisfaits des résidents en termes d'offre commerciale;
 - ← la couverture de presse;
 - ← le taux de participation des commerçants à l'assemblée générale;
 - ← le taux de vacance;
 - ← les investissements en rénovation;
 - ← l'esthétique de l'artère.
- On nous mentionne cependant que ces indicateurs doivent tenir compte de l'évolution du contexte économique et des opportunités/menaces externes. Et que toute mesure, pour être respectée, doit préférablement être liée à une source de subvention.

Les défis de gestion et les pratiques exemplaires

- Les principaux défis de gestion énumérés ainsi que les pratiques exemplaires qui ont permis d'y faire face sont présentés au tableau suivant par champs de pratique. Certains champs de pratique ont été regroupés pour faciliter la compréhension.

Annexe 2 : Compte rendu des entrevues avec des arrondissements...

Champs de pratique	Défis rencontrés	Pratiques exemplaires
Services aux membres	<ul style="list-style-type: none"> • S'adapter aux nouveaux besoins et développer de nouveaux services • Convaincre les membres de l'utilité de la cotisation et de leur participation 	<ul style="list-style-type: none"> • Être à l'écoute de ses membres • Innover au niveau des services • Trouver des services qui génèrent des retombées pour tous les membres
Relations avec les membres / mobilisation des membres	<ul style="list-style-type: none"> • Impliquer les membres • Communiquer les informations à ceux qui ne font pas partie du CA • Intégration des communautés culturelles • Adéquation de la vision entre les direction et les membres du CA 	<ul style="list-style-type: none"> • Traiter de sujets qui les intéressent lors des réunions (p. ex. : inviter les candidats politiques à présenter leurs programmes, inviter des conférenciers pour une brève présentation, etc.) • Être en contact constant avec les membres et faire beaucoup de travail « sur le terrain » • Les informer régulièrement • Expliquer le regroupement, les retombées positives • Avoir un responsable des relations (porte-à-porte) • Représentation des communautés culturelles dans le CA
Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Se doter de bonnes ressources, stables, malgré des salaires relativement bas 	
Formation des membres	<ul style="list-style-type: none"> • Démontrer la valeur de la formation et faire se déplacer les commerçants hors de leurs magasins 	<ul style="list-style-type: none"> • Traiter de sujets qui tiennent à cœur et répondre aux besoins du milieu • Faire de courtes formations
Financement, commandites et subventions	<ul style="list-style-type: none"> • Trouver des commanditaires intéressants et intéressés 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas se limiter aux commerces de l'artère commerciale, mais chercher les commandites ailleurs (événements) • Événement commandité avec profits reversés à une fondation

Annexe 2 : Compte rendu des entrevues avec des arrondissements...

Champs de pratique	Défis rencontrés	Pratiques exemplaires
Communication, marketing et promotion	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à faire des choix d'outils, de médias, etc. • Se tenir au courant des tendances du marché et de son évolution • Notoriété de l'artère • Entretenir des relations avec les médias extra-locaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer un plan marketing pour connaître ses cibles • Leur fournir du support de la ville (experts médias, graphisme, etc.) • Connaître le profil des clientèles. Faire des études et sondages • Être très présent dans les médias, animer l'artère, se renouveler • Partenariat fort avec les médias locaux
Événements promotionnels	<ul style="list-style-type: none"> • Innover pour créer l'événement (au-delà des ventes trottoirs et de la visite du Père Noël) 	<ul style="list-style-type: none"> • Événement avec une thématique forte et porteuse (p. ex. : arts, mode) • Décoration belle et originale
Réglementation		
Relations avec les instances publiques		
Relations avec la communauté / Concertation locale / partenariat		<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des événements rassembleurs (p. ex. : corvée de nettoyage) • Beau magazine distribué aux résidents et travailleurs
Propriétaires immobiliers	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à les mobiliser et les rejoindre lorsqu'il s'agit de propriétaires importants 	<ul style="list-style-type: none"> • Persévérer dans les communications • Les inviter lors des conférences et événements
Recherche de nouveaux commerces	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir un certain contrôle sur les commerces qui s'installent 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer une image claire pour le secteur et la communiquer • Faire des efforts de prospection

Annexe 2 : Compte rendu des entrevues avec des arrondissements...

- Les principaux conseils que les arrondissements donneraient aux regroupements de commerces pour améliorer leurs pratiques de gestion sont les suivants :
 - ← s'adapter aux nouvelles clientèles et constamment se remettre en question;
 - ← se doter de plans stratégiques et de plans d'action;
 - ← évaluer les résultats de ses actions;
 - ← innover et avoir une vision claire du développement de l'artère;
 - ← positionner l'artère commerciale et développer une image de marque;
 - ← ouvrir les canaux de communication; faire un travail de fond pour les encourager à se regrouper et se mobiliser.

Annexe 2 : Compte rendu des entrevues avec des arrondissements...

Les arrondissements interrogés

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