POURQUOI & COMMENT

Se fédérer entre commerçants d'un même quartier à Bruxelles

atrium.brussels
agence régionale du commerce

Atrium.Brussels

Atrium.Brussels est l'Agence Régionale du Commerce et stimule depuis plus de 15 ans le développement commercial en Région de Bruxelles-Capitale.

We **THINK** our city!

Auprès des pouvoirs publics et de ses partenaires, Atrium.Brussels met à disposition sa connaissance du commerce urbain et de la ville pour initier des projets innovants en vue de faire rayonner Bruxelles et de la guider sur la voie de la smart retail city.

We **OPEN** our shops!

Grâce à son expertise du terrain et ses nombreux outils d'analyse géomarketing, prospective ou identitaire, elle permet aux starters d'appréhender la diversité commerciale de Bruxelles et ses quartiers. Atrium.Brussels accompagne ainsi les candidats-commerçants et retailers dans la définition, la localisation et l'implantation de leur projet.

We **BOOST** our districts!

Atrium.Brussels prône la vision d'un commerce de qualité, original, adapté à son époque et ses usages. Pour valoriser et encourager l'attractivité commerciale de la Région, l'Agence coordonne une série d'actions d'embellissement et de promotion des quartiers commerçants.

Auteurs

Le service Territorial Networks a pour mission de développer les partenariats avec les acteurs locaux publics et privés de relayer leurs préoccupations et d'identifier les opportunités d'actions à mener dans les quartiers bruxellois avec leur concours.

De ce fait, ces gestionnaires territoriaux entretiennent des liens étroits avec les autorités locales et les associations de commerçants, en vue de faciliter le portage de projets communs et d'assurer une circulation permanente de l'information.

A l'heure où les quartiers commerçants doivent se positionner commercialement et développer leur identité, il a semblé évident pour le service Territorial Networks de mettre en lumière les manières par lesquelles ceux-ci peuvent gagner en visibilité et en vitalité pour renforcer l'attractivité de notre Région.

Ce guide est l'agrégation de multiples rencontres, visites de terrain, réflexions et visions sur ce qui paraît être le meilleur moyen pour les commerçants de s'unir afin de promouvoir et de défendre les intérêts de leur quartier.

Valentin Dadic,
Local Networks Manager

Julie Krotoszyner,
Local Networks Officer

Lahcen Hammou,
Local Networks Manager

Noria Malti,
Local Networks Officer

Yassine Assal,
Head of Territorial Networks

Fran Verwimp,
Local Networks Officer



© Nicolas Lescot

Editeur responsable: Arnaud Texier
Atrium.Brussels, Novembre 2017

Merci

Nous tenons spécialement à remercier les Associations de Commerçants et les commerçants non-fédérés de la Région bruxelloise pour le temps qu'ils ont consacré à transmettre leurs témoignages et retours d'expérience.

Toutes les informations liées aux aspects juridiques et aux projets d'associations de commerçants en Belgique, ont été recueillies grâce à l'aimable collaboration de nos partenaires d'Impulse.brussels, d'Unizo, des différents services des classes moyennes des communes de la Région bruxelloise, ainsi que de Monsieur David Richelle de Corpoconsult.

La réalisation de ce guide a également été possible grâce au soutien, aux conseils et aux relectures avisées de toutes les équipes d'Atrium.Brussels et grâce à l'accompagnement méthodologique de l'Atrium.Lab : Living Smart Retail City (programmation FEDER 2015-2020).

La Région et l'Europe investissent dans votre avenir !
Het Gewest en Europa investeren in uw toekomst!

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE
BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK GEWEST

Union Européenne
Fonds Européen de Développement Régional
Europese Unie
Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling

Table des matières

00

Introduction p. 08

Méthodologie p. 10

01

Pourquoi? p. 12

02

Comment? p. 52

À vous de jouer! p. 88

Bibliographie p. 109

Introduction

Bruxelles, terre d'associations

Aux premiers balbutiements du commerce urbain, nos ancêtres avait déjà saisi toute l'importance de l'association. Ainsi, au Moyen-Age, les artisans se sont progressivement regroupés en guildes et corporations de métier : corporation des bouchers, des boulangers, des menuisiers,…

Cette fusion d'efforts et de forces permettait non seulement de diminuer les risques liés à leur activité et de répartir les pertes mais également d'assurer ensemble la défense d'intérêts communs.

Si les corporations ont finalement été supprimées à la fin du 18ème siècle, l'idée que l'union fait la force a néanmoins laissé sa marque dans le paysage commercial bruxellois.

Aujourd'hui, on dénombre 106 associations de commerçants actives en Région de Bruxelles-Capitale. Bien qu'un nombre important de commerces ne soient pas, pas encore, ou plus fédérés, cela indique qu'il existe statistiquement à Bruxelles une association pour 226 commerçants.

Une association pour 226 commerces

En comparaison aux BID's new-yorkais et londoniens ou aux SDC montréalais, ce chiffre montre un « taux de fédération » particulièrement élevé sur notre territoire.
Il offre donc comme première constatation le fait que Bruxelles semble être un terreau fertile à la naissance d'associations de commerçants.

A contrario, il sous-entend également que les associations bruxelloises agissent généralement à une échelle hyper-locale, sur un territoire plus morcelé que dans les autres villes. À Bruxelles, les associations sont effectivement parfois actives sur un tronçon de rue ou une partie de quartier uniquement.

Si cette hyper-segmentation a, a priori, un effet positif sur le degré d'appropriation et d'engagement de ses membres, il y a lieu de se poser la question de l'intérêt d'une fédération entre elles des associations d'une même zone pour mutualiser leurs forces et leurs moyens sur un territoire plus large et autrement plus pertinent à l'échelle commerciale.

Des acteurs à soutenir et équiper

Depuis sa création, il y a 18 ans, Atrium.Brussels a fait des associations de commerçants des relais et partenaires privilégiés dans l'élaboration d'actions pertinentes en vue de développer l'attractivité commerciale bruxelloise. L'Agence a toujours tenu à assurer un lien direct et cohérent entre ambition régionale et préoccupations locales.

Par le biais, d'abord, de ses antennes de quartier puis, aujourd'hui, de son service Territorial Networks, Atrium entend soutenir et professionnaliser les associations de commerçants actives et sensibiliser et équiper celles en devenir.

L'élaboration de ce guide n'est qu'une étape – très théorique – de plus dans ce travail crucial que l'Agence souhaite continuer à mener dans les années à venir. Nous espérons que vous y trouverez matière à réflexion et inspiration.

Méthodologie

La présente étude est structurée en deux parties distinctes :

Première partie

L'objectif :

Décrire les associations de commerçants et cerner leur potentiel

La première partie de ce guide aborde la question des associations de commerçants à Bruxelles sous les angles historiques, géographiques, socio-économiques et législatifs. Elle tente également de dégager les opportunités que celles-ci offrent en termes de visibilité, d'efficacité et de synergies.

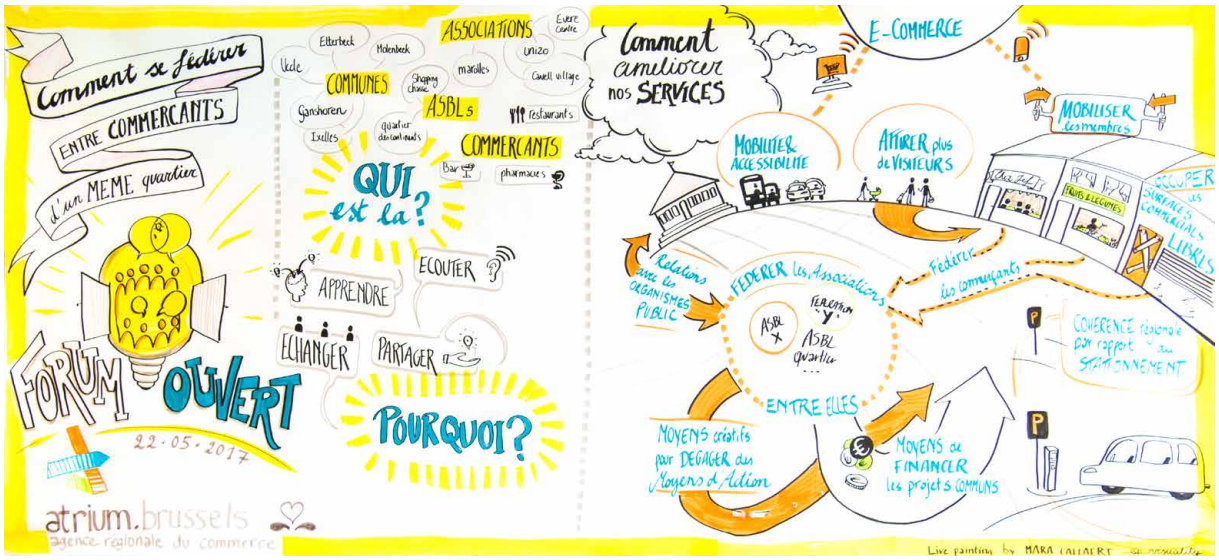
En guise d'inspiration, un tour d'horizon est également fait sur différents autres modèles d'association, de Gand à Montréal en passant par les États-Unis et l'Angleterre.

Cette première partie se nourrit de la littérature scientifique ainsi que de diverses publications et documents de référence. La plupart des données juridiques ont été fournies par le SPF Justice. Impulse.brussels, via son service 1819, a représenté une aide précieuse dans l'examen des aspects réglementaires inhérents aux associations.

L'observation de terrain a été une source d'informations importante en vue d'analyser les caractéristiques des différentes associations de la Région de Bruxelles-Capitale. De nombreux directeurs d'associations de commerçants ont ainsi répondu à l'appel de l'équipe Territorial Networks d'Atrium.Brussels.

Ces enquêtes ont pris différentes formes : Des interviews et entretiens ont été réalisés avec divers acteurs, dont les présidents d'associations. Cette approche directe a permis à l'équipe Ancrage Local de se faire une idée claire et précise de leur vision, de leurs priorités, de leurs attentes, mais aussi de leurs rapports avec les autorités et les autres commerçants.

Ces moyens ont également permis la concertation et le partage d'expériences avec d'autres parties prenantes, comme les responsables communaux, les services communaux des Classes Moyenne et du Commerce ou les organisations professionnelles comme UCM et UNIZO.



Résultat du live painting réalisé par Mara Callaert lors du Forum ouvert sur les associations de commerçants, mai 2017 © Nicolas Lescot

Un Forum ouvert a été organisé le 22 mai 2017 au sein des locaux d'Atrium.Brussels.
Cet événement a réuni une trentaine de représentants d'associations et d'autres parties prenantes.

Il a permis le partage de connaissances et d'expériences diverses, mais également l'expression et la hiérarchisation des attentes et besoins des commerçants en matière d'association.

Seconde partie

L'objectif :

Accompagner et inspirer sous forme d'exemples et de conseils pratiques

La seconde partie de cette étude est organisée sous forme d'un guide de bonnes pratiques à destination des acteurs qui souhaiteraient se fédérer en association ou (re)dynamiser leur association de commerçants à Bruxelles.

L'objectif est de les aiguiller à travers une feuille de route et une série de conseils pratiques tirés d'expériences diverses. L'analyse de terrain et l'expérience d'Atrium.Brussels sur divers projets régionaux ont été la première source d'inspiration de cette partie du guide.

L'Agence a notamment épaulé plusieurs quartiers commerçants dans la création de leur propre association.

La feuille de route qui conclut cet ouvrage, intitulée « À vous de jouer » est une application des différents conseils prônés dans ce guide.
Elle a été réalisée au sein de l'Atrium.Lab, l'espace de recherche appliquée et d'innovation développé par Atrium.Brussels en janvier 2016 et soutenu par le Fonds Européen de Développement Régional FEDER.



01

© Studio Fiftyfifty

POURQUOI
Se fédérer entre commerçants d'un même quartier à Bruxelles

DÉFINITION 14

HISTOIRE 17
- Contexte 17
- Evolution 21

CARACTÉRISTIQUES & RÉGLEMENTATION 28
- L'association sans but lucratif 28
- L'association de fait 32

AVANTAGES & OBLIGATIONS 34

CHIFFRES & CARTOGRAPHIE 36

INSPIRATIONS 38
- Le modèle anglo-saxon 38
- Le modèle canadien 43
- Le modèle gantois 46
- Le modèle français 48

CONCLUSION 51

Définition

Les associations de commerçants regroupent différents acteurs économiques (artisans, commerçants, professions libérales, etc.) et culturels dans un périmètre d'actions défini. Elles renforcent la cohésion du quartier, le dynamisent et interpellent les autorités compétentes à propos des sujets qui ont un impact sur l'espace public (travaux, parking, propreté, éclairage, etc.).

Rôles des associations de commerçants :

Défendre et représenter les intérêts de leurs membres : porte-parole de leurs adhérents, elles en défendent les intérêts communs et les représentent auprès des pouvoirs publics et des acteurs politiques.

Renforcer l'attractivité commerciale du quartier : elles développent et dynamisent l'attractivité commerciale de leur périmètre d'action via des initiatives ponctuelles : animations, actions promotionnelles, campagnes de communication...

Participer au développement urbain du quartier : elles favorisent le dialogue, soumettent des propositions et pèsent sur les décisions relatives aux projets de développement urbain dans leur périmètre d'action.

Conditions de réussite

- Connaitre l'environnement local et ses environs pour mieux agir dans leur espace territorial.
- Établir un programme d'actions validé par l'ensemble des adhérents.
- Rassembler l'ensemble des membres lors des assemblées générales et l'ensemble des administrateurs lors des conseils d'administration.
- Disposer d'un budget suffisant pour entreprendre les actions planifiées en obtenant d'autres sources de financement que les seules cotisations des membres.
- Communiquer les initiatives et prises de décisions de l'association à ses adhérents.
- Motiver les commerçants à s'investir dans l'association.
- Renforcer l'attractivité commerciale du périmètre d'action.
- Proposer et développer des projets innovants.
- Établir une communication entre les commerçants et les usagers du quartier.

Adhérer à une telle association permet au commerçant :

- de participer au développement de l'attractivité de son quartier ;
- de se faire entendre ;
- de participer aux initiatives concernant son quartier ;
- de mutualiser les coûts des opérations de marketing ;
- de se faire connaître via divers canaux de communication : affiches, site web de la commune, page Facebook de l'association…
- de rencontrer et mieux connaître les autres commerçants du quartier ;
- d'obtenir de l'aide dans l'octroi de subventions ;
- de faire éventuellement valoir son droit de véto lors des prises de décision importantes ;
- …

Conditions d'émergence

L'association doit :

- jouer un rôle de relais au sein de son quartier ;
- être active de manière régulière ;
- être représentative et soutenue par un grand nombre de commerçants pour avoir un certain poids auprès des autorités publiques et des acteurs politiques ;
- disposer d'un budget suffisant pour pouvoir mettre en place des actions locales ;
- communiquer avec ses (potentiels) membres pour les impliquer autant que possible dans l'association ;
- être représentée par un président dynamique à forte personnalité, à même de jouer le rôle de relais et d'interlocuteur privilégié auprès des décideurs.

LE CHANTIER COMME PREMIÈRE PIERRE

Un des avantages de la constitution d'une association de commerçants se matérialise quand un chantier est réalisé dans un quartier. En effet, le regroupement des entrepreneurs offre des opportunités intéressantes en ce qui concerne la centralisation et la diffusion des informations relatives aux travaux.

Une base de données de l'ensemble des acteurs locaux peut être constituée et donc permettre une communication entre les membres de l'association au sujet de l'évolution du chantier. Ainsi, les commerçants ont l'opportunité d'anticiper les périodes qui auront le plus d'impact sur l'accessibilité et la rentabilité de leur activité.

Pour y remédier, ils peuvent, par exemple, mettre en place des systèmes alternatifs de livraison à domicile pour conserver leur clientèle ou mieux gérer les points de collecte des ordures. Étant mieux informés du suivi du chantier, les membres de l'association ont la possibilité de diffuser ces informations auprès de leurs clients et des riverains du quartier et représentent alors de « véritables relais communicationnels locaux ».

Les adhérents ont le choix de dissoudre l'association en fin de chantier ou, au contraire, de faire de cet événement externe une opportunité pour formaliser les relations entre entrepreneurs et donner naissance à une structure associative pérenne permettant de promouvoir leur quartier et leurs activités.

Histoire

Les associations de commerçants, qui prennent d'ordinaire la forme d'association sans but lucratif, réunissent les commerçants d'un même quartier ou qui partagent le même objet social. Pour comprendre la naissance et l'histoire des associations de commerçants à Bruxelles, il est indispensable de connaître le contexte général dans lequel se sont développées les activités commerciales de la capitale.

Contexte



Jacob Van Deventer,
Carte de Bruxelles, 1555 © KBR

Il y a plus de 1000 ans, une fortification est édifiée non loin de la Senne, au bas des collines qui la surplombent. À leurs pieds apparaît une place de marché – l'actuelle Grand-Place. La rue des Pierres relie à l'époque ce château au port (Vismet). C'est le long de celle-ci et de la Steenweg, une chaussée plus large, que naît le poumon commercial de Bruxelles.

Des siècles durant, Bruxelles se développe autour de ce marché, de ce port et de cette voie marchande. La ville est alors protégée – une protection qui est également bonne pour la fiscalité – par d'épais murs dotés de portes d'accès qui connaîtront des élargissements successifs.

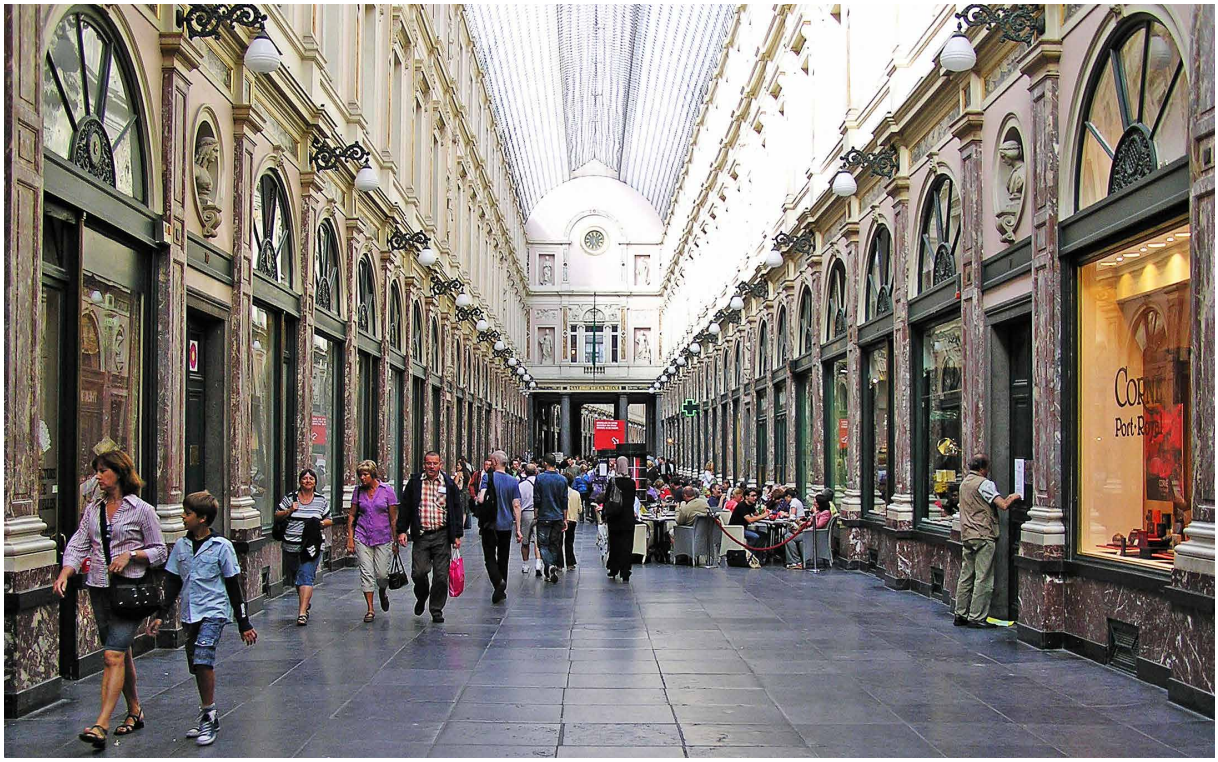
Toute l'activité commerçante de la ville est concentrique (halle à la viande, halle aux draps, halle au pain, Grand-Place, hôtel de ville, poids public, etc.). Les noms de rues et de métiers font de nos jours toujours référence à ces activités et ces marchés du Moyen Âge.

Le long de la chaussée menant au Château (puis Palais) du Coudenberg s'ouvrent des magasins de luxe, les premiers fragments de ce qui deviendra ensuite la ville haute.

Les premiers noyaux commerciaux

Entre le Moyen Âge et le 19ème siècle, le commerce change peu. À cette différence près que les boulangers et les bouchers peuvent désormais vendre leurs produits chez eux et ne sont plus contraints de se rendre dans une halle au pain ou à la viande. Les marchés représentent alors toujours la majeure partie de l'activité commerciale de la ville. Une situation que changera complètement la révolution industrielle.

De nouveaux matériaux et des méthodes de production inédites laissent soudain entrevoir des possibilités bien plus nombreuses. Les galeries marchandes se construiront alors en verre et en acier, à l'instar des Galeries Royales Saint-Hubert, bâties en 1847.



Galeries royales Saint-Hubert, Bruxelles, source : http://commons.wikimedia.org

Les cafés bourgeois, les maisons de jeux et les théâtres font leur apparition, suivis par les salles de cinéma quelques décennies plus tard. La nouvelle bourgeoisie crée une nouvelle ville conforme à son idéal. Des boulevards, une bourse de commerce et de nouveaux bâtiments majestueux, dignes d'une capitale, voient le jour un peu partout dans Bruxelles.

Les anciens hameaux et centres villageois se fondent peu à peu dans le tissu urbain, conservant chacun leur propre centre d'activités commerciales, et ce jusqu'à nos jours. Le long des chaussées s'ouvrent de nouveaux magasins.

La naissance des grands magasins

L'arrivée des chemins de fer a de loin été l'évolution la plus importante. Sur le chemin le plus direct entre le centre-ville et la gare apparaissent les premières rues commerçantes adjacentes. La fameuse rue Neuve deviendra ainsi la principale artère commerçante bruxelloise.
Dans la plupart des villes où passent des voies ferrées, les rues atour de la gare se sont muées en grandes rues marchandes.

Un nouveau type de commerce voit le jour en 1850 : les grands magasins, gigantesques paradis marchands qui,

s'ils proposent initialement des produits essentiellement textiles, se diversifient rapidement.

A l'image du modèle parisien, ces nouveaux venus s'installent généralement le long des nouveaux boulevards. À l'Innovation, Au Bon Marché, Les Galeries Anspach, Grands Magasins de la Bourse, Old England et À La Vierge Noire, entre autres, deviennent vite de véritables institutions bruxelloises.

L'engouement pour les centres commerciaux

Après la Première Guerre mondiale, la population se serre la ceinture. C'est ainsi que naissent les supermarchés, inspirés du modèle américain, dont le premier représentant, SARMA (1928), s'installe rue Sainte-Catherine. Afin de protéger les petits commerçants, le gouvernement de l'époque passe la « loi de cadenas » (1937-1957), qui interdit aux commerces d'exploiter une surface de plus de 400 m².



Woluwé Shopping center, Bruxelles, source : http://commons.wikimedia

En 1957, le premier magasin en libre-service de Delhaize ouvre ses portes sur la place Flagey. En 1962, le premier hypermarché GB Superbazar s'installe à Auderghem (et à Schoten), suivi par le premier centre commercial, le Woluwe Shopping Center, en 1968. Bruxelles a alors fait siennes trois innovations américaines du 20e siècle : le supermarché, le libre-service et le centre commercial.

La ville s'est entre-temps adaptée à la voiture : les autoroutes, les bretelles de sortie et les viaducs mènent déjà les clients aux centres commerciaux, à grands renforts de parkings et d'immeubles de parking. D'importants travaux de démolition transforment le centre de la capitale. Les magasins de luxe déménagent vers le Sablon et la construction du métro contraint d'autres commerces à se trouver une nouvelle adresse.

L'exode vers la périphérie

Bon nombre de résidents décident toutefois de quitter la ville et d'élire domicile en périphérie. Les entreprises font de même : c'est l'exode. Les immeubles de bureaux poussent quant à eux comme des champignons. Ce sont les vieilles rues commerçantes qui connaissent le plus de difficultés. La ville semble avoir fait son temps.

Le secteur de la vente au détail connaît de nouvelles évolutions, comme le principe de la franchise. Des concepts inédits apparaissent également, tels que les magasins de bricolage, de décoration et la restauration rapide.

À partir des années 80, on voit apparaître autour des anciens hypermarchés de la périphérie de nouveaux commerces qui finissent par former des « retail parks ». Un véritable chapelet de parcs d'activités commerciales se développe ainsi autour de Bruxelles.

Evolution

En 10 ans, les GSM, les GPS et Internet révolutionnent littéralement le commerce. Le consommateur peut désormais commander en ligne ce que bon lui semble, 7 jours sur 7, 24 heures sur 24. Le fait que presque tout le monde possède aujourd'hui un smartphone laisse entrevoir de nombreuses perspectives d'optimisation du commerce.

De nouveaux projects

Fondée en 1989, la Région de Bruxelles-Capitale transforme rapidement le visage de la capitale. Les anciennes fractures sont transformées, comme la petite ceinture, les boulevards du centre, le territoire du canal, etc. Dans le haut de la ville, les résultats de plusieurs années d'investissements se concrétisent peu à peu. Le long de l'avenue de la Toison d'Or et de l'avenue Louise, de nouveaux magasins et de nouvelles galeries voient le jour.

Aujourd'hui, Bruxelles continue sa mutation. Une centaine de projets prévus pour les prochaines années contribuent à changer l'aspect et le visage du centre-ville.

Dans ce contexte, Bruxelles a vu naître les premières associations de commerçants, dès la seconde moitié du 20ème siècle. Le rôle des associations de commerçants a évolué au gré des changements du paysage commercial dans lequel elles se sont développées. Les récits plus loin dans ce guide soulignent cet aspect évolutif, sous la forme de témoignages de membres d'associations ayant suivi de près la ville et ses enjeux.

Des témoignages

Certaines associations de commerçants bruxelloises sont déjà actives depuis plusieurs décennies sur le territoire bruxellois. Ses membres partagent leur vision de l'association, ainsi que son évolution, intrinsèquement liée à celle du commerce.

PORTRAIT
ANDRÉ ELECTEUR, SHOPPING JETTE



André Electeur est coordinateur et vice-président de Shopping Jette, association de commerçants active depuis 12 ans. Il en est également le fondateur.

Pourquoi et comment votre association a-t-elle été créée ?

C'est l'ancien échevin du commerce, Bernard Lacroix, qui m'a contacté car il n'existait pas de lien direct entre autorités locales et commerçants. L'idée était également de dynamiser le quartier, de mettre en œuvre des campagnes et des activités.

Quel est son statut ?

C'est une association de fait. Elle n'est donc pas subsidiée par la commune ou la Région. Nous organisons donc nos actions uniquement avec nos propres moyens. J'envisage de la faire passer en asbl mais cela implique plus d'obligations. J'ai 72 ans et je ne peux pas continuer longtemps à tenir les rênes de l'association.

A-t-elle évolué en 12 ans ?

Au début, il y avait seulement 5 commerçants-membres, et nous sommes maintenant près de 165. On est la plus grande association de commerçants de Bruxelles à l'échelle d'une commune. Il n'y a pas de conditionnalité pour être membre si ce n'est être commerçant.
De nombreux commerçants sont devenus membres car c'est la condition pour participer à notre grand concours, qui se déroule du 1er décembre au 30 janvier : chaque commerçant-membre peut donner un cachet sur un bulletin à sa clientèle pour participer à un tirage au sort.

Sur quel périmètre opérez-vous ?

Il y a eu une extension forte du périmètre de l'association. Aujourd'hui, l'association s'étend sur toute la commune alors qu'au début le périmètre se limitait à la place Reine Astrid.

Quelles sont vos relations avec la Commune et la Région ?

Nous sommes devenus de plus en plus proche.
Vous comprenez que 165 commerçants, cela a un impact. Le bourgmestre est content. J'ai des contacts très fréquents et soutenus avec la commune. On me connait. Je relaie les demandes des commerçants aux services communaux.

PORTRAIT
JOSEPH GYALUS, UNION DES COMMERÇANTS D'UCCLE-CENTRE



Joseph Gyalus est patron du café Samoka et ancien membre effectif (1995-2000) de l'Union des commerçants d'Uccle-Centre, créée dans les années 80.

À quoi doit servir une association de commerçants ?

À créer une homogénéité dans le quartier. On oublie souvent que le nœud d'un quartier, c'est tout le quartier, même s'il y a des tronçons de rue qui fonctionnent mieux au niveau commercial. À l'époque, j'avais créé une cohérence visuelle comme au Sablon, c'est-à-dire une boule lumineuse et deux vagues qui donnaient une profondeur de champ et une luminosité aussi bien sur la chaussée d'Alsemberg que dans les rues adjacentes.

Quel rôle jouiez-vous dans l'association ?

Je me chargeais des illuminations : des contacts avec les fournisseurs et avec la maintenance et d'assurer une homogénéité visuelle dans Uccle-Centre. Ce service était à l'origine pris en charge par le comité de l'asbl. Comme j'avais une formation technique en électricité, j'ai essayé de mettre de l'eau au moulin en redonnant une image et une identité plus fortes au niveau des illuminations à Uccle-Centre.

Quels changements majeurs avez-vous pu remarquer en 5 ans ?

Avant, il y avait une ambiance plus festive, les commerçants s'impliquaient plus, pas seulement dans l'association mais dans la vie du quartier. Aujourd'hui, les loyers et charges de fonctionnement ont explosé. Il y a plus de pression sur le commerçant pour faire tenir son commerce et ne pas tomber en faillite.

Changeriez-vous quelque chose ?

Il faudrait développer d'autres types d'animations. Il faudrait aller voir ailleurs dans d'autres villes. Parfois, certaines actions offrent peu de plus-value. C'est de la poudre aux yeux. Je trouve que les actions qui sont menées doivent l'être pour les chalands, pour les clients, pour les riverains et non pour une partie des commerçants.

PORTRAIT
SERGE MAUROIT, ASSOCIATION FAUBOURG CINQUANTENAIRE



Serge Mauroit a rejoint l'Association Faubourg Cinquantenaire peu après sa création dans les années 70.
Il en est aujourd'hui le président.

Ressentez-vous une évolution dans les activités de l'association ?

Les années 70 à 85 étaient florissantes pour le commerce dans notre quartier, au niveau du chiffre d'affaires.
On appelait la rue des Tongres la petite avenue Louise.
Dès qu'il y avait une proposition d'animation, comme par exemple un défilé de mode à l'hôtel du Parc, tous les commerçants étaient partants, cotisaient et participaient.
Les activités étaient plus intéressantes à l'époque car il y avait plus de moyens chez les commerçants : ils étaient plus puissants. C'était tous des petits indépendants dont les affaires marchaient très bien.

Comment évolue l'association depuis sa création ?

Avant, l'association ne recevait pas de subsides de la commune. Sur 20 ans, les subsides sont apparus et les illuminations ont été prises en charge par la commune. C'est la réelle évolution. Depuis peu, la commune octroie des subsides exceptionnels pour des événements ponctuels alors qu'avant ce n'était pas le cas. Elle doit soutenir l'animation commerciale, qui a un impact collectif.

Quelles relations entretient l'association avec les autorités publiques ?

Avec la commune, les relations évoluent en fonction des relations que j'entretiens avec l'Échevin. C'est une question de personnes. Actuellement, l'Échevin des Classes Moyennes m'a fait savoir que si l'association avait un projet précis, la commune pourrait nous donner un budget. Nous sommes donc aidés.

Quel périmètre couvrez-vous aujourd'hui ?

Nous couvrons un périmètre un peu plus restreint qu'avant : je ne m'occupe que de la rue des Tongres et ne vais plus rue Degroux que pour continuer à convaincre deux commerçants de participer à nos événements…

Quelles qualités doit avoir un représentant d'associations de commerçants ?

Il doit être capable d'aller voir les autres, d'écouter et de fédérer les commerçants. Il doit essayer de convaincre avec douceur, d'ouvrir les portes sans avoir peur de déranger, de tout faire pour que les gens s'impliquent.

CARACTÉRISTIQUES & RÉGLEMENTATION

Il existe différentes formes juridiques d'associations, plus ou moins adaptées au but recherché par leurs fondateurs : promotion et pratique d'une activité (sport, activité culturelle…), défense d'une catégorie de personnes (étudiants, handicapés, victimes, malades, consommateurs…), action sociale et humanitaire (aide à domicile, soins gratuits, secourisme, garde d'enfants…), animation d'un quartier ou d'une ville…

En ce qui concerne les commerçants, ceux-ci ont le choix entre 2 formes juridiques distinctes.

L'association sans but lucratif (ASBL)

L'asbl est un groupement de personnes physiques ou morales (sociétés, associations…) qui poursuivent un but désintéressé (non lucratif). Elle est encadrée juridiquement et régie par la loi de 1921, elle-même modifiée par la loi de 2002.

Ce qui signifie qu'elle doit avoir un objet social, ne peut procurer à ses membres un gain matériel, et ne peut se livrer à des opérations industrielles ou commerciales. Elle pourra cependant recevoir des cotisations et tenir des activités contre paiement à condition que cela s'inscrive dans l'objectif social poursuivi.

L'asbl, dès lors que les statuts ont été déposés au greffe du tribunal, dispose d'une personnalité juridique propre. Cela implique l'existence d'un patrimoine propre à l'association, qui est tenue au respect de ses engagements et responsabilités[1] et permet aux membres de protéger leurs biens personnels en cas de dettes que l'association manquerait d'honorer.

L'asbl peut avoir une durée de vie limitée ou illimitée. En effet, une asbl peut être créée pour la réalisation d'un but bien précis dont la durée est limitée dans le temps. Si tel est le cas, la durée de vie de l'asbl devra être mentionnée dans les statuts. Dans le cas de la durée limitée, si celle-ci dépasse la date tout en poursuivant ses actions, elle se voit automatiquement passée comme association de fait et ne dispose plus d'un cadre juridique.

L'asbl est composée de membres effectifs et de membres adhérents.

1. www.justices.belgium.be

Quelle distinction entre les deux ?
Les **membres effectifs** sont les personnes titulaires de l'entièreté des droits sociaux.
Les **membres adhérents** sont les personnes qui ne jouissent pas de tous les droits qui sont reconnus aux membres effectifs. Leurs droits, obligations ainsi que les conditions d'admission doivent être repris par les statuts.
Une asbl doit se doter de membres effectifs mais n'est pas obligée de se doter de membres adhérents.

« À la demande de la plupart des commerçants de la rue, nous avons décidé de créer, avec l'aide de la commune et d'Atrium, une asbl suite aux travaux de longue durée qu'a subi notre rue ! Que l'ensemble des commerçants soit entendu sur ses doléances était plus efficace que de façon individuelle. »

Témoignage de Monsieur Biçer Burak, président de l'association de commerçants de la rue Josaphat.

Cadre juridique

La loi qui régit les Associations Sans But Lucratif (ASBL), les Associations Internationales Sans But Lucratif (AISBL) et les Fondations, est la loi du 27 juin 1921 modifiée par la loi du 2 mai 2002[2].
Cette dernière modification offre plus de transparence et de souplesse aux associations et prévoit un cadre et des mesures plus ciblées pour le fonctionnement des associations sur les plans comptable, administratif et en ce qui concerne leur efficacité[3]. Cette dernière modification implique 3 éléments principaux :

1. **Transparence et rigueur**
   via l'introduction d'obligations comptables plus strictes, la possibilité pour les tiers de s'informer des décisions de l'association …

2. **Simplification administrative**
   - par la création d'un « guichet unique » (le greffe du tribunal de commerce), qui centralise toutes les données relatives aux asbl et se charge de toutes les publications exigées par la loi;
   - par l'attribution de la personnalité juridique dès le dépôt du dossier au greffe.

3. **Efficacité :**
   - par un meilleur fonctionnement et une meilleure représentation de l'asbl : la compétence résiduaire est attribuée au conseil d'administration et non à l'assemblée générale;
   - par la création de deux nouveaux organes pour la gestion et la représentation de l'association[4]…

NB : Toutes les asbl créées avant l'entrée en vigueur de cette loi doivent adapter leurs statuts conformément aux nouvelles dispositions.

2. http://www.assoc.be
3. http://www.loi-asbl.be
4. http://www.tordoir.be

Obligations légales et administratives

Pour pouvoir être créée, l'asbl doit :

1. Réunir au minimum 3 membres (fondateurs).
2. Avoir son siège social en Belgique.
3. Les statuts doivent contenir un certain nombre de mentions obligatoires (noms, prénoms, professions et domiciles des Administrateurs publiés aux annexes du Moniteur belge). À défaut, l'association sera considérée comme association de fait.
4. Paiement de la
   - *constitution*[5] : **Sur papier** 187,19 euro NET. **Par voie électronique** 135,28 euro NET.
   - *modification* : Sur papier et par voie électronique : 126,93 euro NET[6].

Exemple

Page etc.



© Atrium.Brussels

Soumis à des travaux de voirie et d'égouttage pendant plus d'un an, les commerçants, représentants des écoles et entrepreneurs de la rue du Page ont souhaité se constituer en une asbl dénommée « Page etc. ».

Avec l'appui de la Commune d'Ixelles et d'Atrium.Brussels, ceux-ci ont fondé leur association pour faire connaître leur quartier et leurs commerces. Encadrés par les graphistes de Stoëmp Studio, ils ont participé activement au développement d'une charte graphique et à la création pour l'asbl d'un logo en correspondance avec l'identité qu'ils désiraient donner à leur rue commerçante.
Cette association a permis à chaque tronçon de cette artère commerciale d'Ixelles d'être représenté par un acteur économique engagé dans l'association.

La tenue de plusieurs réunions a débouché sur la définition d'une programmation événementielle pendant toute la durée des travaux. En outre, leur implication et leurs suggestions ont permis d'alimenter le contenu de bâches informatives et promotionnelles placées aux abord du chantier. Cette signalétique avait pour but de communiquer auprès des usagers du quartier des informations pertinentes à propos de la planification des travaux et de la dynamique associative active dans cette zone commerçante.

5. tarif applicable à partir du 1er mars 2017
6. http://www.ejustice.just.fgov.be

LE SYNDICAT D'INITIATIVE (SI)

« Le rôle des syndicats d'initiative est de grouper dans une même région ou un même district toutes les forces vives du tourisme, c'est-à-dire tous les particuliers ou les corps organisés qui travaillent et peuvent travailler à accroître l'industrie du tourisme. »

Serge Gagnon, L'échiquier Touristique Québécois, Presses de l'Université du Québec, 2003, p.233

Cette forme d'asbl se retrouve plus particulièrement dans des cas qui impliquent une administration communale. C'est le cas à Watermael-Boitsfort qui regroupe, de façon paritaire, des commerçants, artisans et des délégués du Conseil Communal. Le syndicat d'initiative est ainsi composé à moitié de responsables communaux et à moitié de commerçants et artisans.

Le syndicat d'initiative est soumis à la législation de l'asbl et fait donc face aux mêmes obligations.

« Notre syndicat d'initiative existe depuis le 27 décembre 1977 sur la commune. Destiné aux commerçants et artisans, il est piloté à 50% par la commune et subsidié par elle. La moitié des membres sont des commerçants, l'autre des politiques. Cette forme d'association était appliquée dans la plupart des communes à l'époque. Seule la nôtre a gardé ce mode de fonctionnement. Le nom SI prête néanmoins à confusion car assimilé à un point d'information touristique. »

Jean-Manuel Cisey, Echevin de la Vie économique et des Relations européennes et Président du Syndicat d'initiative pour la Promotion du Commerce et de l'Artisanat à Watermael-Boisfort.

L'association de fait (AF)

L'association de fait est une association régie par le droit commun qui se crée par un groupement de personnes (minimum 2) ayant un intérêt commun.
Exemple : des amateurs d'objets d'art...

Cadre juridique

L'association de fait ne possède pas de personnalité juridique ; elle n'a ni droits, ni obligations. Les membres d'une association de fait investissent leur propre capital. Les membres sont donc totalement responsables des éventuels dommages occasionnés.

« Chacun est personnellement responsable de tous les engagements contractuels pris au nom de l'association. Ses membres ne peuvent agir, assigner, ou être assignés qu'en leur nom propre puisque l'association de fait ne bénéficie pas d'une personnalité juridique. Attention, toute convention ou règlement d'ordre intérieur propre à l'association de fait n'a aucune valeur juridique envers les tiers. »

Témoignage de Sébastien Deroubaix, spécialiste des associations du 1819.

Obligations légales et administratives

Il n'en existe aucune pour ce type d'association et elles n'impliquent donc pas de coûts de création ou de modification. Cependant elle ne peut être contraire aux bonnes mœurs et à l'ordre public.
En matière de tenue de la comptabilité, un simple document suffit.

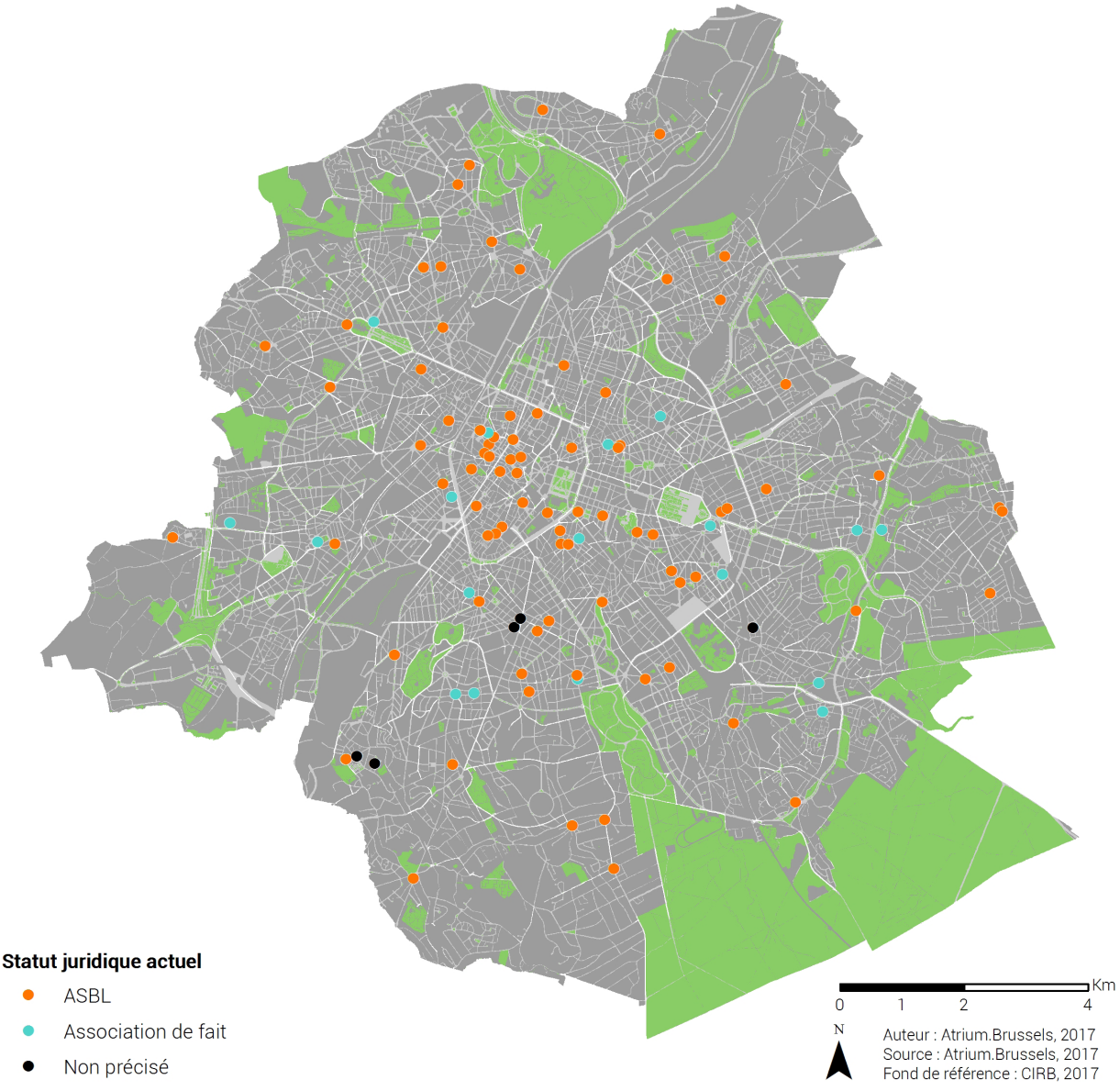
Sébastien Deroubaix, du 1819, conseille *« avant le démarrage d'une activité, de bien mettre les choses au point et d'éventuellement établir une convention ou un règlement d'ordre intérieur (ROI) entre partenaires, document qui définit la composition, les missions et le mode de fonctionnement de l'association de fait. En effet, lorsque des divergences de vue apparaissent - la plupart du temps pour des questions d'argent (dettes, dédommagements, répartition des bénéfices, fixation des émoluments, etc.) -, il est du plus grand intérêt d'avoir établi cette convention ou ce ROI. »*

L'association de fait ne pourra :

- contracter en son nom ;
- acquérir des biens mobiliers ou immobiliers ;
- agir en justice ;
- engager des salariés ;
- recevoir des subventions publiques ;
- ...

« Notre quartier n'avait plus d'association depuis 15 ans au moins. Les commerçants se plaignaient de certaines choses et voulaient faire évoluer la situation positivement.
C'est comme ça que nous avons décidé, avec un petit groupe de 4 commerçants, de créer l'association 'Dailly Square', il y a 2 ans et demi. Pourquoi en association de fait ? Nous avions envie de voir comment cela allait se passer. Aujourd'hui, on est assez content et envisageons de passer en asbl d'ici peu. »

Témoignage de Monsieur Eric Cardon, président de l'association Dailly Square.



AVANTAGES & OBLIGATIONS

En fonction de la forme qu'elle prend, votre association de commerçants s'accompagne d'une série d'avantages et d'inconvénients, qu'il s'agit de prendre en compte avant de se lancer.

L'asbl

Les avantages

• Subsides

• Aides à l'embauche (ACS, PTP, etc.)

• Interlocutrice privilégiée du quartier auprès de la commune, de la Région, des organismes publics et privés

• Structuration des échanges avec les pouvoirs locaux (autorisations)

• Défense commune des intérêts des commerçants et du quartier

• Facilitation de l'organisation d'événements culturels (festivals) et commerciaux (braderies)

• Protection juridique pour les fondateurs mais aussi pour les administrateurs de l'asbl (assurance administrateurs, collégialité du Conseil d'administration, etc.). Pour rappel, les articles 1382 et suivants du Code civil (responsabilité civile) restent d'application pour tous les citoyens.

• Plus fiable pour traiter avec les tiers. Dotée d'une personnalité juridique, elle peut assigner en justice et peut également être assignée en justice.

Les obligations

• 1 AG par an (prise de décisions) et 1 CA par an (gestion) (idéalement, tenue d'un CA par trimestre)

• Cotisation (suppose l'ouverture d'un compte bancaire au nom de l'association)

• Rigueur : création de statuts, Assemblée Générale ordinaire, dépôt des statuts au greffe du tribunal du commerce, etc.)

• Publication au Moniteur belge (187,19 € TVAC sur papier ou 135,28 € TVAC par voie électronique)

• Dépôt des statuts au Greffe du Tribunal du Commerce

• Consultation du bilan comptable et des rapports (procès-verbaux) par les membres actifs

• Toute modification des statuts ou changement de composition du CA est à déclarer obligatoirement au Greffe du Tribunal du Commerce (126,93 € TVAC)

LE SYNDICAT D'INITIATIVE

Les avantages

• Le syndicat d'initiative offre les mêmes avantages qu'une asbl

• Il promeut le commerce et l'artisanat sur l'ensemble de sa commune

Les inconvénients

• Le syndicat d'initiative présente les mêmes inconvénients qu'une asbl

• Il exerce une influence très grande et laisse donc moins d'autonomie aux commerçants

L'association de fait

Les avantages

• Pas d'obligation : l'association de fait est libre de faire ce qu'elle souhaite de son argent

• Dissolution aisée de la structure associative

• Pas de coûts de création ni de modification

• Pas de publication des statuts ou des modifications au greffe

Les inconvénients

• Pas de demandes de subsides régionaux ; subsides communaux difficiles à obtenir

• Impossibilité d'obtenir une aide à l'embauche

• Pas de protection juridique ; responsabilité plus importante pour les « fondateurs » mais aussi pour les membres de l'association de fait

• Pas de dispositions particulières; néanmoins, afin d'éviter la saisie des biens de l'ensemble des membres ou d'engager sa propre personnalité si, par exemple, l'association a contracté des dettes, il faut impérativement avoir une rigueur dans la gestion de l'association de fait

• Les membres sont considérés comme des personnes physiques en cas de litiges ou de mauvaise gestion

• Aucune reconnaissance propre : l'association ne peut ni assigner ni être assignée en justice, ce qui entraîne des difficultés juridiques pour les tiers en cas de dommage/préjudice

CHIFFRES & CARTOGRAPHIE

Dans une ville comme Bruxelles, où le paysage commercial ne cesse de changer, l'association de commerçants est un moyen de réagir à ces évolutions. Pour comprendre comment son activité s'est développée ces 40 dernières années, il convient de passer en revue une série de chiffres.

Il s'agit néanmoins de clarifier certains points.

En premier lieu, aucun suivi administratif n'est prévu pour les associations de fait. Nous ne disposons dès lors que des chiffres des asbl.

On notera également que, pour ces dernières, les données reprises dans la Banque-Carrefour des Entreprises ne correspondent pas toujours à la réalité. En effet, une association peut ne plus être active sans pour autant avoir été officiellement dissoute. Nous parlons alors d'une asbl dormante.

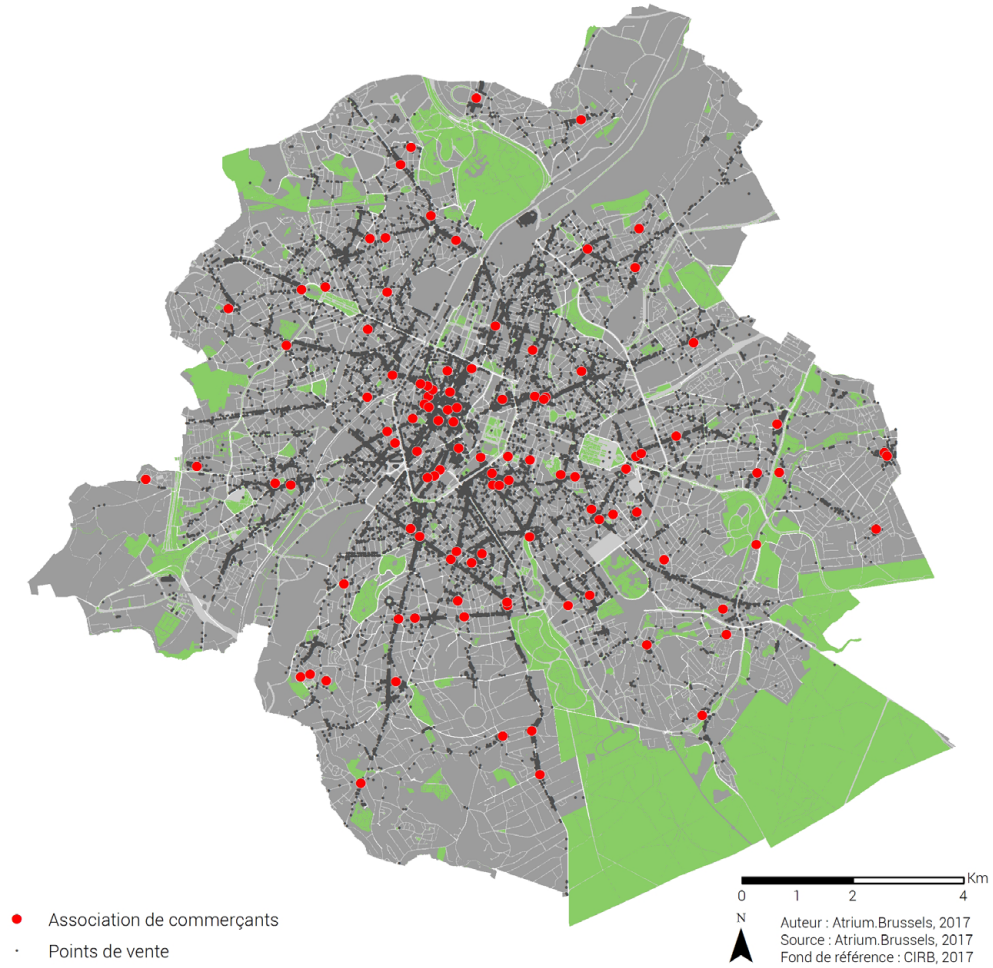
Selon l'édition 2014 du Baromètre des associations, publié par la Fondation Roi Baudouin, il y avait en 2013 quelque 132 455 asbl enregistrées en Belgique.

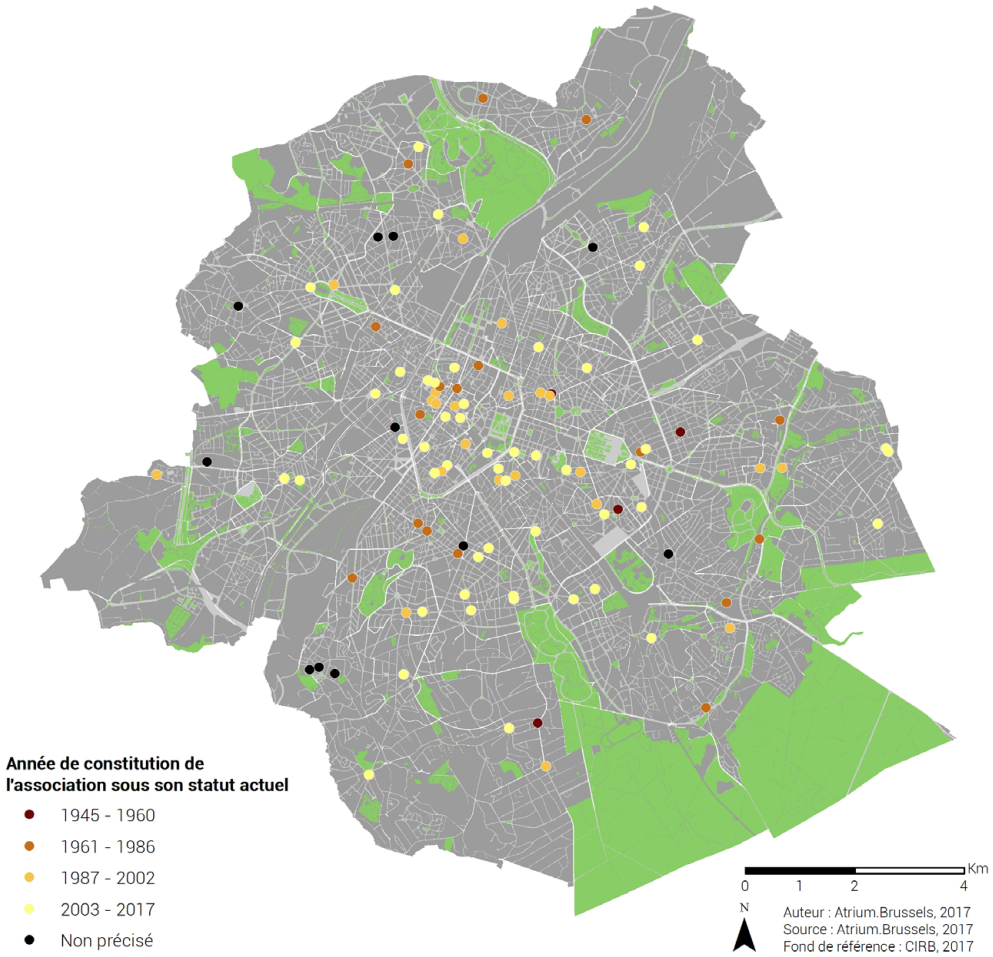
Selon Sébastien Deroubaix, spécialiste des associations chez 1819, l'augmentation croissante du nombre d'asbl constitue une tendance générale. L'asbl reste *« la forme juridique la plus souple pour de nombreux acteurs de terrain. (...) Avec environ 4000 créations et 2500 dissolutions par an, leur nombre ne cesse d'augmenter. »*

D'après l'inventaire réalisé par Atrium[7], 106 associations de commerçants sont actives en Région de Bruxelles-Capitale. Près de la moitié ont été créées entre 2003 et 2017.

Bruxelles-Ville est la commune comptant le plus d'associations (21), suivie par les communes d'Ixelles (11) et d'Uccle (10).

7. Ces chiffres sont le résultat d'enquêtes téléphoniques menées en août et septembre 2017 par Atrium.Brussels auprès de 106 présidents d'Associations de Commerçants.


Association de commerçants
Points de vente
0 1 2 4 Km
N
Auteur : Atrium.Brussels, 2017
Source : Atrium.Brussels, 2017
Fond de référence : CIRB, 2017


Année de constitution de l'association sous son statut actuel
1945 - 1960
1961 - 1986
1987 - 2002
2003 - 2017
Non précisé
0 1 2 4 Km
N
Auteur : Atrium.Brussels, 2017
Source : Atrium.Brussels, 2017
Fond de référence : CIRB, 2017

INSPIRATIONS

À travers le monde, d'autres modèles associatifs existent et méritent d'être évoqués afin d'étoffer les recommandations à destination du commerce bruxellois.

Le modèle anglo-saxon : le Business Improvement District

Un BID est une zone géographiquement limitée définie par un partenariat entre les autorités locales et les entrepreneurs locaux situés dans la zone.
Par « entrepreneurs », nous entendons les commerces, les services mais également les professions libérales, etc.

Un BID résulte donc d'un partenariat public/privé au sein duquel les propriétaires fonciers et les directeurs d'entreprises décident d'un effort commun pour l'entretien, le développement et la promotion de leurs quartiers commerçants.



Marché d'Altrincham, projet de réhabilitation d'une ancienne halle de marché réalisé en collaboration avec le BID « Altrincham Unlimited », Manchester, 2015 © Atrium.Brussels

Historique

À l'origine, les BID ont été créés dans des villes qui souffraient de la délocalisation ou de la fermeture des entreprises locales. Le concept du BID vient de la ville canadienne de Toronto et a été initié en 1970 par des entrepreneurs locaux. L'écosystème des BID est fondé sur un modèle de management des centres-villes initié en Amérique du Nord, où existent un entreprenariat plus direct et une libéralisation des pratiques marchandes plus prononcée, ce qui influence la manière dont la ville est gérée et promue.

En 1974, le premier BID étasunien a vu le jour à la Nouvelle-Orléans. Il émerge également d'une demande du privé, qui sollicitait le soutien des autorités locales.

Au Royaume-Uni, ce phénomène associatif a vu le jour en 2003 et Liverpool est une des premières villes anglaises à s'être dotée d'un BID.

Aujourd'hui, il y a 200 BID en Angleterre. Ils permettent une représentation du secteur privé auprès des autorités locales puisqu'il est financé par celles-ci.

Objectifs

Le but de cette démarche est de fournir des services additionnels à ceux proposés par les autorités de la ville, d'améliorer la qualité de l'espace public, de développer et de promouvoir la zone via un projet commun et défini en amont de la création du BID.

Le BID exprime sa volonté de faire connaître le quartier non seulement au niveau régional mais également de renforcer sa visibilité et sa renommée touristique au niveau international. Son action tend à retenir riverains et chalands dans les quartiers pour y travailler, consommer et se divertir.

Les BID travaillent sur différents axes dans les quartiers commerçants :

1. **Le Place Making** est une approche d'appropriation des espaces publics par la communauté qui tient compte de la planification, de la conception et de la gestion à long terme du projet commun. Ce qui est central dans cette approche n'est pas tant l'apparence des lieux que l'appropriation des espaces pour retisser le lien social de la communauté[8].
2. **Le Place Management** permet de repenser l'espace public en fonction des usagers et non plus seulement en fonction de critères esthétiques, en s'assurant qu'il répondra aux demandes des utilisateurs afin qu'ils puissent le réinvestir, et que l'on sera en mesure d'en assurer l'entretien régulier[9].
3. **Les Concepts éphémères :** Pop-Up stores, etc.
4. **La créativité des quartiers.**

Un des objectifs des BID est de créer des relations de partenariat avec et entre les commerces. Chaque commerce doit identifier ses besoins et travailler avec les autres. Le BID joue alors le rôle de médiateur.

Financement

Le principe de financement de ces structures peut varier selon le pays ou la région :

- Taxe prélevée sur la valeur du bien d'un propriétaire.
- Répercussion sur la valeur locative d'un bien immobilier (à charge de l'occupant).
- Subsides de type « Tax Increment Financing » comme aux USA.

Les fonds sont prélevés par les autorités locales qui les redistribuent ensuite au BID sans prendre de commission en dehors des frais administratifs. Le taux de prélèvement qui est appliqué est clairement indiqué dans le business plan. Son calcul se base sur le financement total nécessaire au BID ainsi que sur le nombre de contributeurs.

Généralement, les membres bénéficient de réductions. Les entreprises ou commerces qui ont un chiffre d'affaires inférieur à un certain plafond (défini par le conseil d'administration) se voient octroyer une diminution des charges. Parfois, des taux préférentiels sont pratiqués

8. http://www.espacescommuns.com
9. http://www.lively-cities.eu

pour les asbl ou les enseignes qui ont à leur disposition des services au sein des centres commerciaux. D'autres sources de financement telles que les contributions volontaires (dons, legs) peuvent aussi permettre aux BID d'augmenter leur capital.

Actions

Le City Central BID de Liverpool s'est doté d' « ambassadeurs de rue » qui patrouillent le quartier 8h par jour, 5 jours par semaine. Ils réalisent des audits journaliers de la situation sécuritaire du quartier, établissent une surveillance de l'environnement urbain, rapportent les problèmes et dysfonctionnements aux autorités locales et renseignent les locaux et visiteurs du quartier. Ils endossent également un rôle d'informateurs pour l'ensemble des visiteurs.

Le BID CityCo à Manchester s'est également doté d'une équipe d'ambassadeurs qui portent un uniforme identifiable et circulent sur le périmètre du BID. Ils entrent en contact avec les clients et commerçants et, tout comme l'équipe du BID de Liverpool, indiquent le chemin aux touristes et relèvent les éventuels dépôts clandestins.

L'ASSOCIATION DU MANAGEMENT DE CENTRE-VILLE

Créée en 1997 pour refaire des villes des centres de vie, l'AMCV est l'asbl initiatrice du concept de Gestion Centre-Ville en Belgique. Depuis 2008, elle développe des méthodes de place making et place management et a notamment créé le concept d'Urban Lifestyle Point (ULP) ; une façon d'appliquer au centre-ville quelques recettes éprouvées de gestion privée des grands centres commerciaux.

L'AMCV regroupe tant des acteurs privés que publics, des associations locales de gestion centre-ville et des villes désireuses d'assurer un développement harmonieux des centres-villes.

Dans le cadre d'un projet financé par un programme européen (INTERREG IIIC), elle a également mis sur pied en 2005 le réseau européen de gestion de centre-ville TOCEMA (TOwn CEnter MAnagement). Celui-ci regroupe aujourd'hui plus de 1 000 villes membres et 10 partenaires privilégiés émanant de 9 pays différents et a pour but d'encourager le développement de nouveaux projets dans les associations de gestion de centre-ville, de créer un réseau de coopération européen afin de développer des échanges d'expériences et de développer une identité et une méthodologie en matière de gestion de centre-ville reconnues internationalement.

Le modèle canadien : la société de développement commercial

Une société de développement commercial (SDC) ou une société d'initiative et de développement commercial (SIDC) est une association sans but lucratif qui vise le développement économique d'un secteur donné.
Le ministère de l'Économie du Québec nous en fournit la définition :

« Les sociétés de développement commercial (SDC) sont des organismes de développement commercial qui regroupent les gens d'affaires (commerçants, professionnels et entreprises de services) d'un centre-ville ou d'une artère commerciale. »

Ces sociétés, dont la première fut fondée dans les années 70, disposent du statut d'associations privées sans but lucratif comparable à celui des asbl belges.

Un conseil d'administration élu décide annuellement du budget de la SDC et des paramètres de cotisation.
La cotisation est obligatoire pour les membres.
Les membres doivent avoir acquitté leur cotisation pour avoir droit de vote lors des assemblées de la société.
La cotisation est perçue par la Ville de Montréal et remise intégralement au conseil d'administration de chacune des sociétés[10].

Selon le recensement de ces organismes en 2015, une quarantaine d'associations de ce type sont actives dans la province du Québec.

10. http://www.vieuxmontreal.ca



La SDC Vieux-Montréal a mis en œuvre des actions visant à embellir le quartier selon la saison en cours. Pendant l'été, des arrangements floraux, en pots ou sur les lampadaires, ont été installés dans les différents secteurs du quartier, 2015, © Atrium.Brussels

Objectifs

Certains objectifs stratégiques communs des SDC peuvent être dégagés :

- Représenter et soutenir l'intérêt de leurs membres auprès des autorités publiques.
- Participer à la formation des acteurs économiques (entrepreneurs et commerçants) à l'instar des BID.
- Informer les commerçants à propos des nouveautés règlementaires, des technologies de l'information et de la communication ainsi qu'au sujet des bonnes pratiques d'affaires afin de les rendre plus compétitifs.
- Investir pour améliorer l'aménagement et l'image des quartiers : le but visé est de mettre en évidence leurs forces et pôles d'attractivité tout en préservant leur identité.
- Assurer l'entretien et l'embellissement du territoire.
- Animer le quartier en y intégrant les arts et la culture, rechercher à augmenter la fréquentation des quartiers et contribuer au développement économique.
- Augmenter la qualité de vie et l'esthétique générale de l'environnement urbain.
- Travailler à la promotion du ou des quartier(s) et des commerçants de la SDC.
- Développer une approche stratégique et durable.

Financement

Dans le cadre des SDC québécoises, les membres doivent avoir acquitté leur cotisation pour bénéficier du droit de vote lors des assemblées de la société. À Bruxelles, les associations de commerçants qui ont une base juridique légale (asbl) peuvent déchoir un membre de son droit de vote si celui-ci n'est pas en ordre de cotisation.
En pratique, peu le font et tentent plutôt de relancer les demandes de mise en ordre pour que le membre s'acquitte de la cotisation, via un échelonnement du paiement si nécessaire.

À Montréal, la cotisation est directement perçue par la Ville de Montréal et remise intégralement au conseil d'administration de chacune des sociétés. Elle est assujettie à la TVQ (Taxe de Vente du Québec).

La cotisation est basée sur deux critères :

- La valeur foncière du bâtiment.
- La superficie occupée dans l'immeuble.

C'est sur base de ces deux indices que la Ville calcule le taux de cotisation à appliquer à chaque membre, celui-ci ne dépendant donc pas du chiffre d'affaires des commerces. Les subsides sont calculés en fonction des taux de cotisation acquittés. Si besoin est, les SDC peuvent demander d'augmenter le taux de cotisation d'un pourcentage déterminé.

Actions

La SDC Promenade Wellington (Montréal) mise sur l'événementiel et le bouche-à-oreille. Les membres de cette association souhaitent provoquer l'émerveillement en y organisant des événements extraordinaires et fantastiques. Elle alloue d'ailleurs un budget de 500.000$ par an à l'organisation d'événements. En outre, cette SDC travaille avec l'arrondissement pour mettre en œuvre des projets urbains.



En 2017, l'association des commerçants CavellVillage, soutenue par la Commune d'Uccle et Atrium.Brussels, a organisé un projet de parcours artistique dans plusieurs commerces de designers en s'associant avec la clinique Edith Cavell, qui a également ouvert ses portes pour accueillir des œuvres d'art contemporain © Atrium.Brussels

Le modèle gantois : l'asbl BIG

Depuis 2015, l'asbl BIG (Business Improvement district Gent) de la Ville de Gand développe un ensemble d'activités sous l'appellation commerciale « PUUR GENT ». Cette organisation bénéficie de son propre logo et site web.

Objectifs

Cette structure travaille avec d'autres partenaires gantois sur la promotion et le développement des noyaux commerciaux de la ville pour renforcer l'attractivité des magasins et du secteur Horeca. L'objectif global de cette association est de développer une vision et une stratégie pour le commerce et l'Horeca.

Elle développe des actions pour professionnaliser les petits entrepreneurs et soutenir les classes moyennes. Cette initiative met en exergue le caractère innovant de ses commerçants et entrepreneurs, avec comme objectif de faire connaître ce centre urbain au niveau international.

« PUUR GENT » soutient les micro-entrepreneurs de plusieurs manières :

- En contribuant à la gestion uniforme de la ville et de ses quartiers commerçants. En pratique, le centre-ville a été découpé en zones qui bénéficient chacune d'une identité propre qui doit être préservée par cette association : les « Sfeergebieden ».

- La mise en évidence de la particularité des quartiers rend leur offre commerciale plus visible et distincte, ce qui facilite également le choix d'implantation des investisseurs potentiels et des commerçants.
  Les commerçants d'une zone donnée sont en contact permanent avec un « sfeergebied manager » qui se charge de l'organisation d'initiatives renforçant le noyau commercial.

- En soutenant les classes moyennes gantoises via une promotion ciblée des événements (nocturnes, braderies, etc.), en prévoyant les décorations saisonnières tout comme les BID et en réalisant des efforts pour promouvoir les commerces qui sont difficilement accessibles en période de chantier.

- En impulsant une politique du centre-ville permettant à la Ville de Gand de se profiler comme un centre urbain de grande envergure caractérisé par la spécificité identitaire de ses quartiers. L'objectif recherché est

ici de maintenir sa fréquentation face à la fuite des centres commerciaux et des supermarchés vers la périphérie de la ville et face au développement du commerce en ligne.

Financement

L'asbl est entièrement financée par la Ville de Gand à raison de 1,2 million d'euros et ne perçoit aucune cotisation de la part de ses membres.

Actions

Depuis sa création, elle a notamment organisé une importante braderie sur deux week-ends, remplaçant et structurant l'ensemble des petites braderies qui étaient organisées sans coordination sur le territoire de la ville.

D'autres événements ont d'ailleurs été réalisés par BIG comme un week-end « shopping », débutant par une nocturne le jeudi soir et se clôturant par un jour d'ouverture des commerces le dimanche, ou encore, en collaboration avec la Fédération Horeca, « La Journée de l'Horeca gantois » agrémentée d'un débat sur ce secteur d'activité.

Le modèle français : la Confédération des Commerçants de France

En 2016, des tentatives de réplication du modèle canadien, rassemblant commerçants, artisans et professions libérales, par la Confédération des Commerçants de France (CDF) se sont révélées infructueuses. L'idée était de financer les associations au moyen d'une taxe prélevée auprès des propriétaires des surfaces commerciales.

Ces groupements d'intérêt économique ont souhaité verser la cotisation en augmentant les charges locatives de leurs biens. Les freins ont été juridiques ; le législateur français a refusé l'imposition d'une nouvelle taxe perçue comme un impôt. En Belgique comme en France, les taxes ne remontent jamais vers un objectif fixé. L'État français réinjecte ces fonds comme des dotations ou subsides.

À Paris comme à Bruxelles, il est difficile d'établir une cartographie actualisée des associations de commerçants car les données dont dispose la préfecture de la ville ne peuvent faire état de la proportion d'associations actives ou affiliées, ni de leur durée de vie. En outre, les associations de commerçants ne dépendent pas de la Chambre du Commerce et de l'Industrie de Paris.



Délégation de la Fédération Française des Associations de Commerçants aux Assises Nationales du Commerce, 2015, source : http://www.i-citoyen.com/assos-127-billet-24020.html

Objectifs

En France, les missions des associations de commerçants sont les suivantes :

- Défense des intérêts locaux
- Représentation auprès des collectivités
- Animation commerciale
- Mutualisation des moyens
- Force de proposition pour le développement local

« Une association regroupe les commerçants, les artisans et les prestataires de services, sous couvert de la loi de 1901 », précise Jean-Luc Pinson, directeur Prospective et Développement au CEFAC (Centre d'études et de formation des assistants techniques du commerce, des services et du tourisme). *« Ce club du rez-de-chaussée, sourit-il, est aujourd'hui bien organisé et de plus en plus professionnalisé. »* [11]

Financement

Le modèle français ressemble sur de nombreux points aux expériences associatives des commerçants en Belgique.

Tout comme en Belgique, on ne peut pas rendre obligatoire la cotisation des commerçants et des entreprises dans les centres-villes. Par contre, en France, on ne peut plus imposer la cotisation des commerces des galeries marchandes et des centres commerciaux alors que c'est toujours le cas dans notre pays. Cette cotisation permet de générer des fonds somme toute modestes mais qui peuvent être réinvestis dans l'organisation d'actions permettant de dynamiser ces ensembles commerciaux.

11. http://www.papcommerces.fr

RÉCAPITULATIF EN CHIFFRES



Bruxelles
24.000 commerces

=

106 associations de commerçants



Londres
60.000 businesses

=

50 BID[12]



New York
85.500 businesses

=

74 BID



Montréal
15.000 commerces
et places d'affaires

=

17 SDC

[12] https://www.london.gov.uk

POUR CONCLURE

Les associations de commerçants ont de multiples vertus.
Elles renforcent la cohésion du quartier ainsi que son attractivité et favorisent le dialogue avec les autorités locales, de même qu'elles permettent aux commerçants de faire entendre une voix monophonique sur l'ambition et les défis de leur quartier.

Ces avantages s'accompagnent toutefois de certaines conditions. Ainsi, rigueur est de mise pour permettre à une association de perdurer. Ses membres doivent, tous autant qu'ils sont, jouer un rôle actif dans ses activités, par le biais de réunions régulières et le versement de cotisations ; car sans budget, aucune action d'ampleur ne peut voir le jour.

L'association doit également avoir à sa tête un leader investi, qui veille à sa bonne organisation et entretient avec les commerçants comme avec les pouvoirs publics des rapports privilégiés, de façon à pouvoir aisément faire remonter les demandes et besoins du quartier.

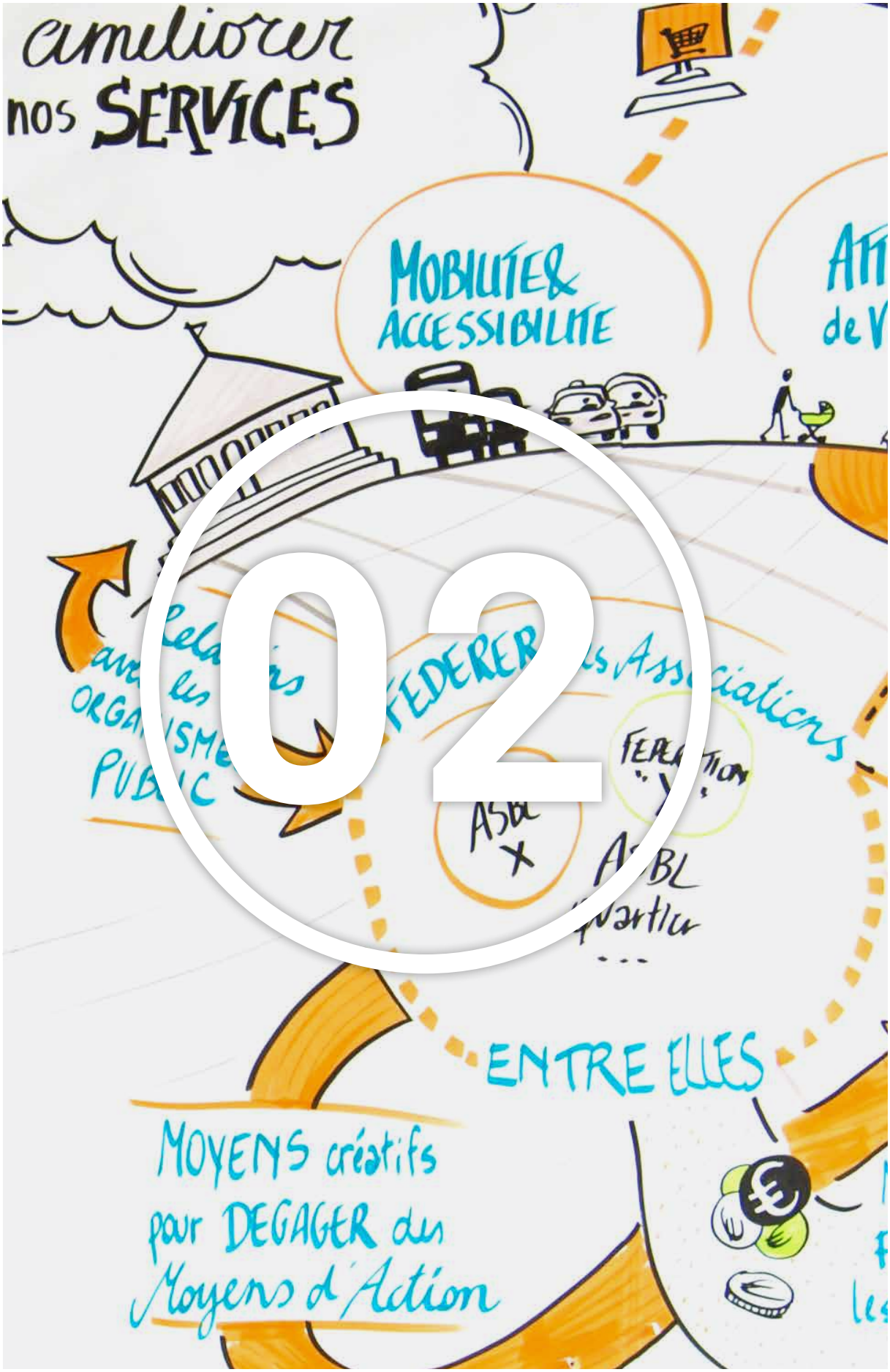
Pour comprendre la naissance et l'histoire des associations de commerçants à Bruxelles, il s'agissait en premier lieu de connaître le contexte général dans lequel s'est développée l'activité commerciale de la capitale.

Mais il a surtout semblé primordial de tendre le micro aux membres d'associations existantes, afin de saisir, à travers leur vécu, les enjeux existants ainsi que les obstacles rencontrés depuis leur création.

Enfin, un état des lieux précis sur le cadre juridique entourant les associations de commerçants, ainsi que sur leur forme, était de mise pour connaitre les marges de manœuvre possibles en termes de fonctionnement et d'action.
Ainsi, on constate que la forme juridique de l'asbl est celle qui assure une meilleure capacité d'action à l'association, si celle-ci est amenée à perdurer.

Des modèles inspirants d'ici et d'ailleurs, tels que les BID's anglo-saxons ou les SDC québécois, invitent à penser plus loin, à ouvrir les esprits à d'autres façons d'envisager l'association de commerçants.

Dans la seconde partie de cet ouvrage, nous vous guiderons dans la création ou la redynamisation de votre propre association et sur les façons de la faire vivre au-delà de votre quartier, de manière à accroitre sa visibilité et donc celle de votre commerce.



02

© Nicolas Lescot

COMMENT
Se fédérer entre commerçants d'un même quartier à Bruxelles

CRÉEZ 54
- Lancez le mouvement 55
- Élisez un/une chef de file 56
- Constituez juridiquement votre association 58
- Passez à l'étape supérieure 58

GÉREZ & FINANCEZ 60
- Répartissez les rôles 61
- Financez vos activités 63

MODIFIEZ 65
- Mettez à jour vos statuts 65
- Anticipez votre éventuelle dissolution 66

DÉFINISSEZ & COMMUNIQUEZ 68
- Déterminez votre identité 68
- Stimulez la communication en interne 69
- Fidélisez vos membres 70
- Encouragez l'association 72

PROMOUVEZ & ANIMEZ 76
- Choisissez les bons canaux 77
- Développez des animations 79
- Voyez plus loin 83

CONCLUSION 86

CRÉEZ

Comme nous avons pu le souligner dans la partie Pourquoi de ce guide, créer une association de commerçants permet, à l'échelle du quartier, le regroupement de pairs qui forment un noyau dur et une force structurante. En devenant de la sorte un interlocuteur privilégié auprès des pouvoirs locaux, cette association sera en mesure d'influencer le développement des projets d'aménagement de l'espace public et les décisions de développement local et supra-local.

Ce type d'association permet de favoriser le développement de votre quartier via la mise en place de toute une série d'événements qui dynamisent le noyau commercial et l'économie locale.

Les associations de commerçants sont un moyen idéal de mutualiser les forces et les dépenses entre leurs membres par une mise en commun des moyens.

Cela permet, en anticipant leur arrivée, de réagir aux éventuels projets commerciaux par la mise en place d'actions de communication et de promotion, mais également de se préparer aux mutations sociétales en identifiant le profil des consommateurs pour mieux répondre à leurs attentes par une offre variée et complète.

L'association devra donc se doter de moyens humains et financiers via l'adhésion de ses membres et mettra en œuvre des actions stratégiques dans le but de pérenniser les quartiers commerciaux existants et de favoriser le commerce de proximité.



Commerçants de CavellVillage, association de commerçants du quartier Cavell à Uccle, 2017 © CavellVillage

Lancez le mouvement

Comment faire participer un groupe de personnes aux profils variés, dont les besoins et attentes diffèrent, à un programme de développement local ? En proposant un projet d'intérêt commun.

Cette mission commune va amener les commerçants à sortir de leur sphère physique et à développer des projets structurants et innovants pour l'ensemble de leur quartier, tout en restant actifs dans leur domaine de prédilection.

L'association peut se créer selon différents scénarios :

1. De manière volontaire, grâce à un groupe de personnes ambitionnant de faire évoluer les choses dans leur noyau commercial.

2. Suite à des travaux dans le quartier qui impactent la vie locale, les commerçants peuvent chercher à s'unir afin d'être entendus et écoutés par les autorités locales.

3. Les communes encouragent parfois la constitution d'une telle association afin de renforcer le dialogue avec les commerçants et d'octroyer des subsides pertinents.

Dans tous les cas, l'initiative débute grâce à l'action d'un petit groupe de personnes (fondateurs) qui en définit les objectifs et invite les personnes intéressées à une première réunion d'information et d'échange.

Durant cette réunion, les débats permettront déjà de fixer les premières orientations de l'association (but et objet social). Il s'agira également de choisir le nom de l'association, d'en nommer, du moins officieusement, le président, le trésorier et le secrétaire, de définir un premier plan d'actions, etc.

Suite aux accords ainsi établis, il faudra convoquer une Assemblée Générale dite « de constitution » pour rendre l'acte officiel (cf. modèle de convocation en annexe).

Lors de cette AG, les statuts seront rédigés et constitueront l'acte fondateur de l'association.
Les administrateurs de la gestion journalière de l'asbl seront alors également nommés de façon officielle sur base d'un vote.

Élisez un/une chef de file

Le leadership est sans aucun doute une compétence incontournable dans le processus de mobilisation.

« Le leadership, un terme emprunté à l'anglais, définit la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. On dira alors qu'un leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer. »[1]

Pour mobiliser un groupe efficacement, quel que soit son objectif, il est indispensable de disposer d'une personne en son sein faisant preuve de leadership afin de permettre au groupe d'atteindre ses objectifs. Le rôle de ce leader est de motiver les troupes sans pour autant devoir assumer seul toutes les responsabilités de l'association. Il s'agit d'un rôle de meneur plus que d'un rôle de décideur.

Le Président de l'asbl jouera ce rôle tout au long de son mandat, quitte à déléguer cette responsabilité si nécessaire. Voici quelques conseils utiles en ce qui concerne le leadership :

- Proposez des projets constructifs, sérieux et séduisants pour susciter l'adhésion.
- Démontrez, avec des éléments concrets, l'intérêt que représente le projet en question pour vos pairs.
- Présentez une vision et des objectifs communs pour renforcer l'adhésion et l'implication des acteurs locaux.
- Prenez en considération l'avis des autres.
- Tâchez toujours de transmettre votre motivation à vos troupes !

1. Perspective Monde, http://perspective.usherbrooke.ca/

NICO VOLCKERYCK, UN PRÉSIDENT INVESTI



Nico Volckeryck est expert en dynamisation du commerce de détail et président de l'association des commerçants anversoise Quartier National, qui représente les magasins branchés de la Kammenstraat et les boutiques de mode de la Nationalestraat. Fort de 30 ans d'expérience commerciale et président d'Unizo Antwerpen, il a créé avec son comparse Wim Dekoning un bureau de consultance et sous-traitance pour commerçants et associations de commerçants.

Ce qui fait de lui un président inspirant :

- Nico Volckeryck consacre en moyenne 2 heures par jour au fonctionnement de son association de commerçants.
- Par le biais de son bureau de consultance, il s'occupe de l'administration de ses membres et le suivi des factures.
- Chaque membre reçoit un autocollant à l'effigie de l'association pour sa vitrine ainsi qu'une carte de fidélité commune à tous les commerces de l'association à remettre à ses clients.
- Une newsletter est diffusée en interne toutes les 2 semaines.
- L'association QN compte autant des chaînes que des commerces indépendants : *« les grandes chaînes ont tout intérêt à soutenir l'existence de concept stores ou de commerces indépendants dans un quartier, sinon il ne reste que de l'uniformité. »*

Constituez juridiquement votre association

La première partie de ce guide a exploré en détails les deux alternatives qui se présentent à vous sur le plan juridique lors de la création d'une association de commerçants : l'asbl et l'association de fait. Pour savoir quelle formule vous convient le mieux, posez-vous ces 4 questions :

- Notre association réunira-t-elle au moins trois personnes ? OUI/NON
- L'asbl devra-t-elle conclure des contrats en son nom (louer du matériel, engager du personnel, etc.) ? OUI/ NON
- L'asbl doit-elle pouvoir acquérir des biens meubles ou immeubles (chaises, bureaux, local) ? OUI/ NON
- Souhaitons-nous éviter que les membres soient tenus personnellement responsables en cas d'endettement de l'asbl ? OUI/NON

Une majorité de NON? L'association de fait correspond à vos besoins.
Une majorité de OUI? L'asbl est la meilleure option pour votre association de commerçants.

Passez à l'étape supérieure

Certes, toutes ces démarches administratives liées à la constitution d'une asbl peuvent en décourager certains. Pour éviter toute perte de motivation, il vaut mieux procéder étape par étape : même les volées d'escaliers les plus éreintantes ont des paliers.

1. Trouvez au moins deux personnes prêtes à vous épauler. La loi exige un minimum de trois membres fondateurs : un président, un secrétaire et un trésorier.
2. Convoquez ensuite la 1ère AG (dite « constitutive ») lors de laquelle vous définirez :
    a. La dénomination de l'asbl : celle-ci devra comporter le sigle 'asbl' (ou la locution 'association sans but lucratif' en entier).
    Il faut s'assurer que le nom de votre association n'est pas déjà utilisé : la base de données du Moniteur belge permet cette vérification (mais les associations de fait n'y sont pas reprises).

b. Le but et l'objet social de l'association. Le **but** social est l'objectif en vue duquel les membres fondateurs ont décidé de créer l'asbl. L'**objet** social complète le but, en décrivant l'activité ou les activités par lesquelles l'association compte atteindre son but.

c. Le montant des cotisations.

d. Les administrateurs qui constitueront le bureau : (1 président, 1 secrétaire, 1 trésorier).

e. Les statuts de l'asbl.

3. Choisissez votre siège social : il s'agit entre autres de l'adresse postale de l'asbl (idéalement le lieu où se tiennent les réunions de l'association).

4. Déposez les statuts au greffe du tribunal du commerce :

a. de manière électronique via www.egreffe.be;

b. en version papier :

1. Formulaire1ASBL.doc (voir annexe)

2. Formulaire2ASBL.doc (voir annexe)

GÉREZ & FINANCEZ

La bonne gestion d'une association de commerçants passe avant tout par le choix d'un bon président, élu lors de l'AG. Il est donc indispensable que les membres soient présents pour faire valoir leur droit de vote. La durée de son mandat est définie dans les statuts de l'association.

Un président doit être sûr de pouvoir consacrer du temps à son association. Doté d'un bon sens de la communication et d'une grande qualité d'écoute, il doit être au fait du fonctionnement des organes de gestion et des statuts de l'association (s'il s'agit d'une asbl).



Belgian Living Lab Day, Atrium.Brussels, mai 2017 © Nicolas Lescot

Répartissez les rôles

Pour un commerçant, le temps est précieux. Il s'agit donc de mettre en place une organisation claire et efficace pour que votre association ne consomme pas votre temps inutilement. La répartition des rôles au sein de l'asbl agit en ce sens.

L'assemblée générale

L'assemblée générale exerce le pouvoir souverain de l'association. Ses pouvoirs sont expressément reconnus par la loi et les statuts de l'asbl.

Composition :
Tous les membres de l'association, selon les modalités définies dans les statuts. L'AG doit être organisée une fois par an. La date de celle-ci est stipulée dans les statuts, elle se tient généralement durant le premier trimestre de l'année civile.

Rôles :

- Communiquer le bilan des actions menées durant l'année précédente.
- Faire adhérer les participants au projet commun pour le quartier.
- Présenter le plan des actions à venir.
- Valider les budgets.

Compétences :

- Modifications des statuts.
- Nomination et révocation des administrateurs.
- Approbation des budgets et des comptes.
- Dissolution de l'association.
- Exclusion de membres.
- Décharge aux administrateurs et aux commissaires.
- Nomination et révocation des commissaires et fixation de leur rémunération, dans les cas prévus par la loi.
- Transformation de l'association en société à finalité sociale.

Recommandations :

- Rendre ce moment convivial et festif.
- Inviter des intervenants extérieurs pour aborder certaines thématiques pertinentes.
- Veiller à rédiger et à envoyer un compte-rendu de l'AG à tous les membres de l'association et aux

participants : il s'agit de l'outil de communication principal de l'association.
- Tenir un registre des présences.
- Disposer d'un fichier de l'ensemble des acteurs du quartier et des partenaires.

Le conseil d'administration

L'association est gérée et administrée par un conseil d'administration composé au minimum de trois administrateurs, nommés par l'assemblée générale parmi ses membres, et en tout temps révocables par elle. Toutefois, si l'AG n'est composée que de 3 administrateurs, le CA, peut par dérogation, compter 2 administrateurs. Le nombre d'administrateurs doit dans tous les cas être inférieur d'au moins une unité des membres qui composent l'AG.

Composition :
Le CA est généralement composé d'un président, d'un vice-président, d'un trésorier et d'un secrétaire.

Rôles :
Le président est le pilier de l'association.
Le vice-président est le bras droit du président, il le soutient et le remplace si nécessaire.
Le trésorier recueille les cotisations, tient à jour la comptabilité et gère les entrées et sorties d'argent.
Le secrétaire élabore et diffuse les comptes-rendus des AG et du CA, et assure le secrétariat de l'association.

Les commissions

L'association a tout intérêt à se structurer en commissions afin de mieux déléguer, répartir les tâches, organiser le fonctionnement de l'asbl ou encore spécialiser les membres sur des sujets spécifiques. Ces commissions peuvent couvrir plusieurs thématiques, comme l'illustrent ces exemples :

Commission Communication

- Communication interne : susciter l'esprit d'équipe et l'adhésion aux plans d'action.
- Communication externe : préparer le plan média, les stratégies, les tarifs
- Relations publiques : créer et entretenir de bonnes relations avec les partenaires de l'asbl, la presse, …

Commission Animations

- Plan annuel d'animations de l'asbl
- Organisation des évènements

Commission Réglementation

- Soldes
- Promotions
- Braderies

Commission Espace public

- Plan de circulation
- Stationnement et parking
- Propreté
- Éclairage public, illuminations
- Aménagement urbain

Commission Finances (présidée par le trésorier)

- Comptabilité
- Budgets
- Montant des cotisations
- Trésorerie

Financez vos activités

Pour développer leurs activités, les associations de commerçants peuvent compter sur l'aide de leur commune et/ou de la Région, par le biais d'un accompagnement à la carte et de conseils d'experts. Ces aides peuvent également prendre la forme de subsides.

Subsides communaux

Généralement, les subsides communaux ne sont octroyés qu'à des associations de commerçants organisées en asbl, suite à la remise du bilan et du tableau des dépenses de l'asbl. Les subsides peuvent également concerner un projet précis, après remise d'un dossier détaillant le projet et son budget. Rencontrer le responsable du service communal en charge du commerce et l'échevin du Commerce n'est jamais inutile, indépendamment de la possibilité d'octroi de subsides à l'asbl.

Subsides régionaux

La Région n'octroie des subsides qu'à des asbl. Bruxelles Economie & Emploi analyse les dossiers remis par les associations de commerçants. Les associations de

commerçants doivent rester au fait de la politique régionale en la matière et entretenir des contacts avec le cabinet du ministre et les services compétents, pour savoir quels types de dossiers peuvent être introduits, par exemple.

Contrats de quartier

Le contrat de quartier est un dispositif par lequel la Région et une commune décident de soutenir financièrement le développement d'un quartier. Le budget global peut aller jusqu'à 20 millions d'euros et couvrir des thématiques comme l'aménagement d'espaces publics, la construction ou la rénovation de logements, la réinsertion socio-professionnelle, le développement économique, etc. Tenez-vous donc au courant des éventuels contrats de quartier et demandez à devenir membre de la Commission de Quartier, afin d'être impliqué le plus tôt possible.

Cotisations

En interne, les membres concourent également à la bonne santé économique de leur association, par le biais des cotisations. Propre à chaque association, la cotisation peut être variable, s'élevant de quelques dizaines d'euros à quelques centaines d'euros par an. Il est important que les membres comprennent à quoi leur cotisation va servir en leur présentant notamment l'ensemble des actions qui vont être menées par l'association.

MODIFIEZ

Une association de commerçants évolue tout au long de son existence. Pour diverses raisons, elle peut ainsi un jour être amenée à changer de nom, à modifier son siège social, son objet social, la composition de son conseil d'administration, le montant de sa cotisation, etc.

Loin d'être figées, les règles régissant les associations de commerçants, quel que soit leur type, sont donc malléables et permettent ainsi de suivre les réalités du terrain.

Mettez à jour vos statuts

Toute modification, quelle qu'elle soit, doit être indiquée dans les statuts de l'association. L'officialisation de ces modifications permet d'éviter l'envoi de courrier à l'adresse de l'ancien siège social, par exemple. Si un membre en vient à contester le fonctionnement de l'asbl, tout ce qui est fixé dans les statuts a force légale et permet donc un arbitrage aisé.

Pour valider ces changements, il faut atteindre le quorum de présence fixé par les statuts, ou réunir au moins deux tiers des membres effectifs. Faute de quoi, il faudra convoquer une deuxième AG endéans les 15 jours. Si lors de cette seconde AG, le quorum n'est toujours pas atteint, toutes les décisions pourront alors être entérinées durant celle-ci.

Après adoption de ces modifications, il vous faudra déposer les documents ad hoc au greffe du tribunal de commerce de Bruxelles pour les personnes morales (128, Bd de la Deuxième Armée Britannique, 1190 Forest).

Toute modification, par voie papier ou électronique, coûte, à la publication de ce guide, la somme de 126,93 € TTC.

DE L'ASSOCIATION DE FAIT À L'ASBL

L'association de fait est dépourvue de personnalité juridique, ce qui signifie qu'elle existe, mais pas au sens juridique du terme. Par conséquent, l'association ne peut poser aucun acte juridique en son nom et pour compte propre ; il appartient à ses membres de poser ces actes.

Il est donc toujours recommandé à l'association de se doter de statuts où est clairement précisé qui peut représenter valablement (les membres de) l'association et qui dispose de quels pouvoirs.

Anticipez votre éventuelle dissolution

Certaines associations de commerçants sont créées de façon très ponctuelle et dans un but bien précis. L'exemple le plus courant est la tenue d'un chantier d'ampleur dans le quartier. Une fois les travaux terminés, les commerçants estiment parfois n'avoir pas assez de temps à consacrer à l'asbl, qui est donc dissolue.

Procédure :

- Convocation d'une **AG extraordinaire de dissolution** : tous les membres doivent être convoqués à cette assemblée.
- Un quorum de deux tiers des membres présents ou représentés doit être atteint.
- L'ordre du jour attaché à la convocation devra faire mention de la proposition de dissolution.
- L'AG devra décharger les administrateurs de leurs fonctions : avant cet acte, les comptes devront être approuvés jusqu'à la date de la dissolution.
- La démission du conseil d'administration devra être actée par l'AG.
- La nomination du ou des liquidateurs, dont la fonction

sera de représenter l'asbl à la place du CA et des représentants de l'association. Le liquidateur aura pour charge de clôturer les comptes, de payer les éventuelles dettes et de récupérer les créances.
Il devra convoquer une dernière AG appelée **AG de liquidation**. Les membres décideront d'attribuer l'actif à une autre asbl, fondation, ou toute autre organisation ayant un but similaire à celui formulé dans les statuts de l'asbl en liquidation.

DISSOLUTION INVOLONTAIRE OU JUDICIAIRE[2]

Il arrive que la justice exige la dissolution d'une asbl, par le biais d'une décision du tribunal de première instance. Cette décision découle du non-respect de l'un de ces cinq points fondamentaux :

1. Incapacité de l'ASBL à remplir ses engagements.
2. Affectation de son patrimoine (ou des revenus de son patrimoine) à un but autre que ceux en vue desquels elle a été constituée.
3. Violation grave des statuts ou violation de la loi ou de l'ordre public.
4. L'asbl n'a pas déposé au greffe du tribunal de commerce les comptes annuels concernant trois exercices sociaux consécutifs.
5. L'asbl compte moins de trois membres.

2. Service public fédéral – Justice, https://justice.belgium.be/

DÉFINISSEZ & COMMUNIQUEZ

De manière générale, le but d'une association de commerçants est de communiquer, tant en interne qu'en externe, les activités organisées sur son territoire. Mais avant de vanter ce que l'on fait, il convient de dire qui l'on est.

Cette identité doit être définie dès la fondation de l'association, car elle constituera un pilier de sa communication. Le marketing et le développement d'une image de marque sont indispensables à la valorisation de votre quartier et à la définition de sa personnalité propre. Cette identité se décline tant visuellement, notamment via votre logo, qu'à travers l'organisation de vos événements. Il s'agira ensuite de définir le but de chaque communication et son public cible, le message adéquat et le canal adapté. En tant qu'association de commerçants, toutes les actions que vous entreprenez et toutes les animations que vous organisez constituent des formes de communication. Autant démarrer du bon pied !

Déterminez votre identité

Lorsque vous intervenez dans l'espace public en tant qu'association de commerçants les clients doivent directement savoir à qui ils ont affaire. Faites de cette identité votre fil rouge, tant sur le plan visuel que dans l'ADN des activités ou des actions que vous souhaitez organiser.

L'identification de votre association se réalise grâce au développement d'éléments graphiques, qui révèlent son identité visuelle et incarnent le reflet de ses valeurs ainsi que de sa stratégie opérationnelle. Concourant à la promotion de l'association auprès des commerçants, partenaires et chalands, ces signes de reconnaissance permettent aussi de la distinguer des autres entités associatives actives sur le territoire bruxellois.

Le logo et la charte graphique sont des éléments identitaires imagés qui permettent l'identification rapide de votre structure associative. Ils peuvent être développés par une société spécialisée et seront utilisés en interne mais aussi en externe (site web, goodies, documents stratégiques, etc.).

Village Saint-Job
Association des commerçants
WWW.VILLAGESAINTJOB.BE

Logo de l'association des commerçants du village Saint Job, Uccle © villagesaintjob

Le slogan est une phrase courte qui explique en quelques mots l'engagement principal de l'association[3]. Certaines associations de commerçants bruxelloises ont créé des slogans pour promouvoir leur quartier et leurs commerces en période de chantier urbain :

- « Quartier en chantier, Quartier enchanté » (Association des commerçants VDK)
- « Travaux riment avec Promos » (Cavell Village)
- « Une page se tourne, une nouvelle s'écrit… » (Page etc.)

Ces divers éléments pourront ensuite être déclinés sur tout support communicationnel à destination des membres et surtout des usagers du quartier : la signalétique, les affiches, le mobilier urbain, etc.

Stimulez la communication en interne

Une bonne communication auprès de vos clients et des autorités publiques est primordiale, mais il est tout aussi important d'établir un dialogue permanent avec et entre vos membres, au sein même de l'association.

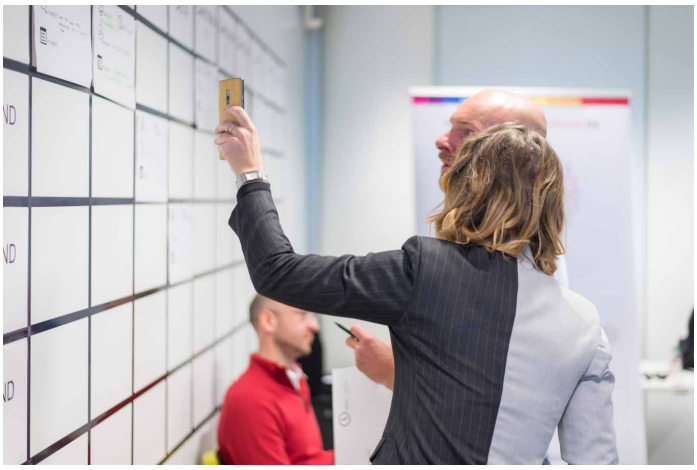
La communication interne est essentielle pour donner l'image d'une véritable union[4] sacrée au sein de l'association. Cette image d'union jouera un rôle prépondérant dans la communication externe, envers vos publics-cibles et aura un impact sur les actions que votre association entend mettre en œuvre sur son territoire commercial.

Une communication interne efficace et efficiente, tant écrite (mail, courrier, comptes-rendus, etc.) qu'orale (assemblées générales, groupes de travail, réunions thématiques, etc.), permettra de vous faire connaître de vos potentiels adhérents, de stimuler l'implication de vos membres et de défendre leur cause et leurs intérêts généraux. Mieux informés, vos forces vives se sentiront plus concernées par la vie de votre structure associative et par vos projets.

L'animation interne est également primordiale pour stimuler l'engagement de vos adhérents. Elle peut se traduire par la mise en place de groupes de travail, par l'application de procédés d'innovation ouverte dans la définition de vos projets, par l'organisation d'événements dits de « team building » rassemblant les membres de l'association.

3. Guide pratique de l'Union Commerciale, CCI Loir-Et-Cher: p. 57, 2016.
4. Association de commerçants: Mode d'emploi, La Ronde de Gironde, CCI Bordeaux: p. 15, 2015.

Pour davantage de professionnalisation dans la gestion des contacts avec ces interlocuteurs, il peut s'avérer nécessaire de collaborer avec des sociétés spécialisées en techniques de l'information et de la communication. Ce guide présente des méthodologies communicationnelles pouvant être adaptées à vos besoins.



Belgian Living Lab Day, Atrium.Brussels, mai 2017 © Nicolas Lescot

Fidélisez vos membres

Les membres d'une association sont un peu comme vos clients : vous devez satisfaire leurs besoins pour vous assurer leur soutien financier et organisationnel.

Plusieurs outils de communication internes peuvent être développés par l'association :

- **Le journal interne de l'association** est destiné uniquement à ses membres, il leur permet de se tenir au courant de ce qui se fait au jour le jour dans le quartier, quelles sont ses activités, ses objectifs…
- **La newsletter** est une sorte de journal virtuel, envoyé à intervalles réguliers, qui permet de communiquer aux membres et partenaires divers sujets à l'ordre du jour, de la semaine ou du mois.
- **Le rapport d'activité** informe les membres de la destination des sommes investies dans l'association. Avant sa diffusion, celui-ci doit être validé par l'assemblée générale.
- **Les comptes-rendus de réunion** constituent un des principaux canaux d'information sur les décisions prises par les membres effectifs lors des assemblées générales.
- **Le courrier** peut être envoyé par la poste ou distribué en main propre pour annoncer la tenue d'une réunion mais suppose la création d'une liste d'adresses des membres.

- **Le site internet** est un outil de communication externe mais aussi interne. La création impose de se poser plusieurs questions : *« Quel objectif ? Pour quel public ? Quel contenu ? Qui s'en charge ? [5]»* Il faut également enregistrer le nom de domaine et choisir un mode d'hébergement du site. Il est important d'identifier un responsable qui veille à la régulation des échanges entre utilisateurs ainsi qu'à l'actualisation des données.
- **La page ou le groupe sur les réseaux sociaux** permet aux membres de discuter presque en temps réel et d'avoir rapidement accès aux informations délivrées par l'association.
- **Les systèmes de messagerie instantanée (Whatsapp, Viber...) et les SMS** offrent l'avantage de partager une information en temps réel avec l'ensemble des membres. Certains regroupements de commerçants l'utilisent, par exemple pour rappeler la réunion du jour.
- **Les logiciels de gestion de projets (Lumio, Slack, …)** sont utilisés dans une démarche participative et inclusive, et permettent de créer des groupes de discussion online, ou groupes de travail, pour faciliter la gestion d'un projet en échangeant à propos de ses étapes de réalisation de manière instantanée.

De manière générale, fidéliser les membres passe par *« la responsabilisation de tous les adhérents, pour que chacun se sente impliqué. Il s'agit aussi d'assurer la cohésion entre les membres et leur mobilisation autour des projets de l'association »*[6].

Certains procédés d'animation interne peuvent renforcer ce sentiment d'appartenance :

- **Les réunions d'information thématiques** : ces réunions sont destinées à transmettre des informations sur les changements dans la réglementation et dans la législation de la vie économique locale. Elles peuvent aussi fournir des informations sur les nouvelles technologies susceptibles de contribuer à une gestion plus efficace de l'activité commerciale (nouveaux types de paiement électronique, système de détection de fausse monnaie, e-commerce, etc.).
- **Les groupes de travail sur la communication** : les membres peuvent également prendre eux-mêmes des initiatives de réflexion à propos de l'amélioration de la communication interne et externe de l'association. Une fois le groupe de travail constitué, il peut épauler le conseil d'administration dans la gestion associative.

5. Association de commerçants: Mode d'emploi, La Ronde de Gironde, CCI Bordeaux: p. 18, 2015.
6. Guide pratique de l'Union Commerciale, CCI Loir-Et-Cher: p. 34, 2016

Exemple

Page etc., de l'information au cœur des travaux

À Ixelles, aux abords du quartier du Châtelain, la rue du Page a été soumise à des travaux de réaménagement de la voirie et de réfection des égouts.

À l'annonce du chantier, commerçants, entrepreneurs et représentants d'institutions scolaires se sont regroupés en association pour centraliser l'information et la diffuser à ses membres. Cette communication interne a permis de mieux suivre l'évolution des travaux et de communiquer celle-ci à la clientèle et aux riverains, jouant ainsi le rôle de réels « ambassadeurs » du quartier.

Ils ont profité de cette situation pour développer leur activité associative et créer pour leur association des outils de communication tels qu'un logo, une charte graphique et un slogan. En outre, cette association a établi un dialogue régulier avec les autorités communales et régionales, qui les ont soutenus durant cette période.

Encouragez l'association

Le défi majeur d'un groupement de commerçants est de s'entourer d'un maximum de membres prêts à s'impliquer dans l'organisation des événements de l'association, sa gestion étant confiée au conseil d'administration.

Cet enjeu de fédération des commerçants au niveau local est un indicateur de la représentativité de la structure associative. Pour renforcer sa visibilité et encourager l'engagement associatif de nouveaux sympathisants, une association doit faire connaître son existence, ses valeurs, son but et objet sociaux ainsi que ses objectifs auprès des commerces membres ou non-membres et auprès de l'ensemble des acteurs économiques du quartier dans lequel elle est active.

Du point de vue d'un membre-cotisant, l'association des commerçants est perçue comme une entreprise de services et il désire savoir en échange de quels services il paie une cotisation[7]. Il est donc primordial de communiquer pour lui faire comprendre en quoi l'association peut contribuer à l'attractivité de son commerce.

7. Guide pratique de l'Union Commerciale, CCI Loir-Et-Cher: p. 42, 2016.

LE DOSSIER D'ADHÉSION, UN OUTIL EFFICACE

Délivré à tout nouveau membre de l'association lors de son adhésion en tant que membre-adhérent ou membre-effectif, le dossier d'adhésion comporte toutes les informations nécessaires à la compréhension de la politique de l'association et de ses actions, à savoir :

- La présentation de l'association
- Le contexte socio-économique
- Ses partenariats
- Ses animations
- Sa communication
- Ses objectifs stratégiques
- Le nom des responsables
- La liste de ses membres
- Un bulletin d'adhésion

Après avoir complété le dossier et s'être acquitté du paiement de la cotisation, le nouveau membre reçoit un exemplaire des statuts (pour les asbl) et le règlement d'ordre intérieur de l'association (s'il existe).
Il s'agit donc d'une manière rapide de communiquer sur les bénéfices à court et à long terme de l'association pour ses membres.

Les partenaires

« Communiquer de manière régulière avec vos partenaires renforce le partenariat. En connaissant les actions de l'union commerciale, ceux-ci comprennent et justifient la nécessité de leur engagement envers elle »[8].

Différents types de partenariats peuvent être créés par votre association. Ceux-ci sont de plusieurs ordres : publics, parapublics et privés.

Mener des actions en partenariat avec les autres associations de commerçants et de quartier et les autorités communales permet en outre à votre association d'élargir son public, d'augmenter sa visibilité et de

8. Guide pratique de l'Union Commerciale, CCI Loir-Et-Cher: p. 59, 2016.

cofinancer les actions développées. Lors de la mise sur pied d'un projet sollicitant l'appui de partenaires, veillez à la transparence en leur fournissant les documents stratégiques de votre association évoqués plus haut.

Auprès des services publics, une association de commerçants peut également jouer un rôle de médiateur et faire remonter aux instances politiques communales et régionales les problématiques rencontrées à l'échelle du quartier par les commerçants.

L'organisation se positionne dès lors comme porte-parole et représentante des commerçants-membres. Elle se veut tantôt constructive, tantôt plus revendicative à l'égard des politiques menées.

Le benchmark

N'hésitez pas à vous informer à propos des autres associations ; il peut s'avérer intéressant d'assister aux animations réalisées par une autre structure, d'étudier la manière dont ses membres les ont organisées et d'en évaluer l'impact.

En observant ce qui se fait ailleurs, vous élargissez le spectre de ce qui peut être envisagé par votre association, en l'adaptant à la situation locale. Ces échanges vous permettront également de créer d'éventuelles synergies, d'organiser des actions communes, de mutualiser les moyens humains et financiers lors de la réalisation d'événements conjoints et d'échanger les bonnes pratiques.

En effet, le networking associatif peut donner naissance à des unions constructives permettant aussi la non-concurrence des actions développées en coordonnant les dates des animations commerciales avec celles des autres organisations.

Quartier National
FASHION DISTRICT ANTWERP

© Quartier National

L'ASSOCIATION DE COMMERÇANTS "QUARTIER NATIONAL" À ANVERS, UN EXEMPLE INSPIRANT

L'association des commerçants anversoise Quartier National représente les magasins branchés de la Kammenstraat et les boutiques de mode de la Nationalestraat. Son président Nico Volckeryck nous livre ici les bases d'une association de commerçants réussie.

Première clé de la réussite ? Le positionnement de marque d'un quartier commerçant. *« Vous avez une rue avec beaucoup de magasins exotiques ? Concentrez-vous sur les aficionados de la thématique. Pareil pour un quartier très populaire ; mettez-vous dans ce même esprit. C'est tout simplement du "branding"; extrapoler l'âme de son quartier [dans l'identité de l'association de commerçants]. »*

Il s'agit également de voir au-delà de son quartier. *« Nous sommes toujours à la recherche des opportunités pour ensuite en organiser un événement correspondant. Nous nous occupons de l'encadrement visuel et demandons aux commerçants de prévoir un petit extra, un verre offert ou une réduction. Ensuite, nous l'annonçons sur la page Facebook de Quartier National. La presse y a un oeil aussi et s'ils trouvent ce qui les intéresse, nous avons de la publicité comme bonus. ».* À noter que l'association entretient également d'étroites relations avec les autorités et administrations locales.

Plutôt que de se focaliser sur la clientèle de quartier, pourquoi ne pas, en outre, élargir son champ d'action ? *« Les illuminations de fin d'année ont porté leurs fruits, parce qu'on attirait les visiteurs des rues commerçantes avoisinantes. Les gens se disaient qu'il y avait aussi quelque chose à voir, car il y avait les décorations thématiques. »*

L'expérience est la clef pour surprendre et interpeller les clients. *« Tout peut être transformé en expérience. Faites jouer un petit groupe de musique dans la rue avec un stand à boire et à manger. C'est simple, mais ça fonctionne. Il faut proposer quelque chose pour battre l'e-commerce. Se constituer en association de commerçants permet, sinon de grandir, au moins de survivre. »*

PROMOUVEZ & ANIMEZ

Qu'attendez-vous de votre communication ? Répondre à cette question permet de fixer les objectifs que vous souhaitez atteindre. Généralement, on souhaite réaliser, via sa communication, au moins un des quatre objectifs suivants :

1. Sensibiliser : attirer l'attention sur vos activités
2. Informer : communiquer vos activités
3. Générer : susciter une attitude qui contribue au succès de vos activités
4. Fidéliser : capter l'attention de façon permanente

Selon la définition des objectifs fixés, vous saurez à quel public vous vous adressez et vous pourrez concevoir le message adapté en connaissance de cause.



© Studio Fiftyfifty

Choisissez les bons canaux

Les différents canaux disponibles pour diffuser votre message se répartissent en deux catégories : en ligne et hors ligne.



Page Facebook de l'association des commerçants Quartier National, Anvers © Quartier National

En ligne

- **Le site web** vous donne une visibilité. Il vous permet d'informer les utilisateurs à propos de votre quartier commerçant.
- **Les réseaux sociaux** (Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, etc.) forgent un sentiment de communauté et permettent l'échange d'informations. Proposez aux visiteurs du contenu régulier et intéressant : commerçants à l'honneur, réductions, activités, etc. L'engagement témoigné par cette communauté sous la forme de likes, shares et retweets sera votre récompense. Identifiez le réseau qui correspond à votre association. Notez que les réseaux sociaux permettent également de faire de la publicité au niveau local, d'une façon relativement bon marché, afin de toucher directement votre public-cible (Voir la fiche « Ma page Facebook » dans la troisième partie de ce guide).
- **Le mailing** vous permet, après avoir récolté les adresses de vos clients, de leur envoyer un courrier de façon à annoncer vos activités de façon ciblée.



Photographies de Pierre Moreau exposées dans les vitrines de la Clinique Edith Cavell, Projet d'accompagnement du chantier dans le quartier Cavell, Uccle, 2017 © Atrium.Brussels

Hors-ligne

- **Les étalages et vitrines** : ne négligez pas ce premier canal de communication à l'intention de vos clients et des passants ! Les vitrines sont idéales pour présenter votre message et montrer votre implication. Si vous êtes président d'association, encouragez vos commerçants à communiquer par ce biais.
- **Les prospectus et affiches** : la distribution stratégique de prospectus et affiches est un moyen très efficace pour faire connaître une activité. Veillez à y mentionner toutes les informations utiles : quoi, quand, où, par qui, etc. Sans oublier d'indiquer où obtenir plus d'informations.
- **La radio et la presse (locales)** : vous ne perdez rien à contacter la presse locale pour les informer de vos activités. Si le projet leur plait, les journalistes vous inviteront à venir en discuter à l'antenne. Soyez alors clair et concis, et veillez à renvoyer l'auditeur vers votre site web ou réseaux sociaux.
- **Le communiqué de presse** : en cas d'événement de grande ampleur, veillez à prévenir la presse par le biais d'un communiqué. Celui-ci devra contenir toutes les informations utiles et demande le respect de certaines règles (Voir la fiche « Rédiger mon communiqué de presse » dans la troisième partie de ce guide.)

Vous ne savez pas par où commencer ou vous avez besoin d'aide ? Faites appel à un professionnel de la communication externe. Il est parfois préférable de ne pas communiquer plutôt que de mal communiquer.

Développez des animations

L'objectif premier des animations est de renforcer l'attractivité du quartier et de ses commerces mais également de fédérer davantage de membres et contribuer de la sorte à la structuration et à l'évolution de l'association, tout en offrant aux clients du quartier une expérience shopping.

« La réussite de vos actions dépend du nombre de commerçants participants et également des possibilités de partenariats. » [9]

Pour déterminer les projets annuels à mettre en œuvre, les membres d'une association doivent se réunir régulièrement et suivre une méthodologie particulière pour que les projets identifiés soient le résultat d'un processus participatif, porté par l'ensemble des membres.

La programmation événementielle de l'année est présentée dans un plan d'actions annuel (voir encart). Il s'agit d'un agenda des activités qu'une association entend mener au cours de l'année suivante. Il peut aussi se décliner par projet. Chaque projet doit alors être développé dans un plan d'action particulier.

Lorsque vous avez cerné l'objectif que vous voulez atteindre et défini qui vous désirez toucher à travers votre communication externe, de nombreuses possibilités s'offrent à vous pour réaliser concrètement votre objectif. D'un point de vue pratique, il existe d'innombrables activités ou actions susceptibles de mettre en valeur votre quartier et de le rendre attractif.

9. Association de commerçants: Mode d'emploi, La Ronde de Gironde, CCI Bordeaux: p. 8, 2015.



Marquage au sol temporaire réalisé dans le cadre de l'accompagnement du chantier Vanderkindere, 2015 © Index Pouce

Travaillez par exemple à votre visibilité dans la rue en faisant vivre l'identité visuelle de votre association de commerçants dans tout le quartier. Servez-vous de stickers pour vitrines, de fanions, de banderoles ou encore de mobilier urbain (bacs à fleurs, etc.) pour faire connaître votre logo.Développez des thématiques en relation avec le calendrier, telles que les illuminations de fin d'années, Halloween, Pâques, etc.

Même le revêtement de la rue peut devenir un endroit intéressant où souligner sa présence. Un marquage routier (temporaire) attire ainsi l'attention des passants en leur indiquant qu'ils se trouvent dans un quartier commerçant. Votre logo à lui seul donne déjà de nombreuses informations sur ce que le quartier recèle ou sur ce qui le rend unique.
Informez-vous auprès des services communaux quant aux conditions applicables aux indications temporaires.

Exemple 1
Le Quartier National d'Anvers se met à l'heure chinoise

Les actions originales bénéficient d'un plus grand écho dans la presse, ce qui revient à de la publicité gratuite. Le ramassage des œufs de Pâques dans votre quartier ne fera peut-être pas le poids face à la traditionnelle chasse aux sex toys de Wépion, qui concentre chaque année toute l'attention médiatique...

Dans une vision plus conventionnelle mais non moins originale, l'association de commerçants Quartier National, à Anvers, a organisé un défilé de mode avec des modèles à vélo, dans le cadre d'un projet axé sur la durabilité. Pour le nouvel an chinois, des artistes ont pris en charge l'animation et ont fait souffler un vent d'exotisme inédit à travers les rues commerçantes grâce à une danse du lion lors de l'ouverture des soldes.



© Quartier National

Exemple 2

Jetons de stationnement à moindre prix pour l'Union des commerçants d'Uccle-Centre

Développé en partenariat avec la Commune d'Uccle, cette initiative de l'Union des commerçants d'Uccle-Centre a permis aux commerçants-membres de l'association d'acheter, à moindre prix, des jetons de stationnement de 15 minutes gratuites, dont ils ont fait bénéficier gratuitement leurs clients privilégiés afin de les inciter à fréquenter le quartier commerçant.

ET...ACTION !

Voici les 9 étapes de la réalisation d'un plan d'actions, telles que proposées par le guide de l'Union Commerciale[10] :

1. **L'état des lieux de l'environnement commercial**
   Réaliser une étude sur le commerce et sa zone de chalandise permet de dégager les pistes d'action et de promotion. Votre association est active sur une zone de chalandise dont elle entend renforcer l'attractivité. Elle tentera de développer des activités innovantes, motrices pour le quartier, par le biais de projets pilotes qui révèlent aussi sa légitimité comme actrice de développement local.
   Afin d'atteindre les objectifs de fréquentation et de consommation, vous devez continuellement y mener des activités. Sur un an, listez donc, par exemple, 5 objectifs principaux à réaliser. Plus l'objectif est concret, plus il sera facile à mesurer. Fixez-vous par exemple l'objectif d'obtenir 1 000 « j'aime » sur une page Facebook.

2. **La constitution d'un fichier de contacts**
   La création d'une base de données des membres est nécessaire au fonctionnement de l'association, que cela soit pour leur communiquer des informations d'ordre général ou dans le cas d'un projet précis.
   Il s'agit néanmoins d'informer vos clients du réemploi éventuel de leurs données au préalable.

3. **La constitution d'un inventaire des ressources internes à l'association**
   Les ressources humaines : les membres actifs, les bénévoles, les organisations partenaires...
   Les ressources matérielles : ordinateurs, chaises, tables…

4. **La réservation d'un budget**
   Les membres de l'association doivent estimer le budget alloué à la réalisation d'un projet par poste (en y intégrant un poste pour les imprévus).

5. **L'organisation de l'action**
   Pour mettre en œuvre un projet, il est important de procéder méthodiquement. La première étape consiste en la définition de ses objectifs, des coûts prévisionnels liés à sa réalisation, et des risques encourus. Gardez à l'esprit qu'un projet se conçoit sur

base des moyens budgétaires et humains décidés en amont. En outre, un échéancier des tâches administratives (assurances, autorisation communale, etc.) doit être établi et les délais de réalisation estimés.
Le **rétro-planning** constitue un outil de suivi des étapes de réalisation d'un projet. Il induit plusieurs questions[11] : mon rétro-planning contient-il un nombre trop élevé d'activités ? Dans ce cas, lesquelles sont prioritaires ? Quelles sont les plus chronophages ? La répartition des tâches doit être clairement définie à cette étape de la définition du projet.
Ainsi, les membres impliqués dans le projet sont censés connaitre leurs responsabilités. N'oubliez pas de tenir compte des périodes spécifiques de l'année (jours fériés, périodes de vacances scolaires, etc.)

6. **La présentation du projet**
Une fois le projet identifié, les représentants de l'association organisent une assemblée générale. Cette rencontre permettra de communiquer à l'ensemble des membres l'objectif du projet, son déroulement, les partenaires, les contraintes et résultats attendus ainsi que le budget alloué. La présentation sera faite par le président de l'association.

7. **La sollicitation de partenaires**
Il s'agit ici de vendre le projet auprès des partenaires potentiels qui pourront également s'impliquer en tant que bailleurs de fonds, tels que les autorités locales et régionales, d'autres associations, des sponsors, etc.

8. **Le pilotage du projet**
Afin de suivre les différentes étapes du projet de sa conception jusqu'à sa réalisation, les membres du conseil d'administration et les gestionnaires du projet se réuniront régulièrement. Ces réunions de pilotage ont pour objet d'échanger à propos :

- des difficultés rencontrées ;
- des solutions envisagées ;
- des tâchés réalisées ;
- des tâches restant à accomplir ;
- des éléments financiers (entrées et sorties d'argent)[12].

Pour faciliter le suivi, **un journal de bord** peut être compilé par le(s) gestionnaire(s) du projet.

9. **L'évaluation du projet**
Après sa réalisation, le temps est venu d'évaluer votre projet. L'atteinte des objectifs sera analysée, en fonction des résultats obtenus, lors d'une assemblée générale. Les indicateurs de résultat quantitatifs (le taux de fréquentation des commerces, l'augmentation du chiffre d'affaire, le nombre d'articles publiés, etc.) et qualitatifs (le taux de satisfaction des chalands par rapport à l'événement, la perception de l'association par les commerçants non-membres, l'embellissement du quartier commerçant, etc.) seront évalués.
Une évaluation permet de réaliser un bilan de l'action et d'envisager les solutions permettant d'en accroître l'impact dans le cas d'une volonté de la réitérer. L'évaluation du projet peut être diffusée aux membres et partenaires dans **le rapport d'activités** cité plus haut.

10. Guide pratique de l'Union Commerciale, CCI Loir-Et-Cher: p. 55, 2016.
11. Een handelaarsverenigin oprichten, Stad Van Antwerpen, September 2013: p. 27.
12. Guide pratique de l'Union Commerciale, CCI Loir-Et-Cher: p. 39, 2016.

Voyez plus loin

D'autres moyens existent pour donner vie à votre quartier de façon permanente tout en faisant des économies d'échelle. En récompensant la fidélité de vos clients, en joignant vos forces à d'autres associations de commerçants, en proposant des activités inédites dans le quartier, vous assurez à votre noyau commerçant force et prospérité.

La fidélisation

Vos clients vous sont fidèles ? Récompensez-les ! Une carte de fidélité commune à tout le quartier permet non seulement de stimuler les achats locaux mais aussi de connaître les habitudes d'achat de vos clients.

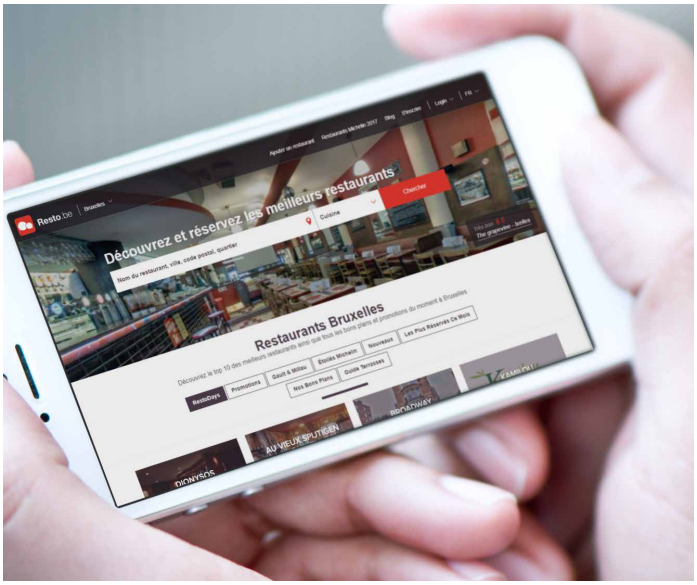
Osez demander à vos clients quelles sont leurs attentes, pour pouvoir en tirer profit. Imaginez par exemple un sondage à la caisse pour savoir s'ils seraient intéressés par un service de livraison, ou l'installation d'urnes afin qu'ils se prononcent pour ou contre une idée donnée ou proposent eux-mêmes des idées.

Faites participer vos clients à la dynamique locale avec un chèque-cadeau commun, un système de monnaie locale utilisable chez tous les commerçants du coin, ou en organisant une séance de production d'idées participative (crowdsourcing).

Afin de connaître les attentes de votre clientèle, consultez également les enquêtes publiées par Atrium dans son *Baromètre des quartiers commerçants*. Elles sont disponibles sur demande auprès de votre personne de contact (voir à la fin de ce guide).



Extrait du Baromètre d'Atrium.Brussels 2016 © Atrium.Brussels



Plateforme d'évaluation HORECA, source : https://www.resto.be

La collaboration

L'union fait la force. Encouragez les collaborations, par exemple entre commerces de détail et établissements Horeca. Invitez vos clients à déguster un café dans l'établissement voisin, afin de découvrir les produits achetés chez vous à leur aise. Contribuez à la note positive de leur commerce sur les plateformes d'évaluation.

De bons partenaires permettent également d'ancrer et de renforcer vos actions au niveau local. Pensez à d'autres associations des environs avec lesquelles vous pourriez développer un projet commun pour la rue commerçante principale.

N'oubliez pas non plus les institutions plus larges comme les centres culturels, les théâtres, les musées, les écoles, etc. Ces acteurs évoluent sur le même territoire et partagent donc avec vous de nombreux enjeux et intérêts !

Exemple

L'association de commerçants anversoise Quartier National

L'association de commerçants anversoise Quartier National n'a pas dû aller très loin pour trouver des partenaires. L'école supérieure voisine Hogeschool Thomas More a envoyé ses étudiants en marketing sur le terrain pour aider l'association à développer son identité de marque. Une carte de fidélité a aussi été ancrée localement. Les clients peuvent notamment choisir de donner leurs points épargnés à une association soutenant les sans-abris du quartier ou de visiter le musée de la mode voisin.

Le sponsoring

Vos activités sont déjà sponsorisées par les commerçants via la cotisation de membre. Mais vous pouvez aussi attirer un grand sponsor pour un événement important ou une action de longue durée. Votre association de commerçants organise chaque jeudi une nocturne shopping ?

Pensez à une brasserie qui pourrait proposer une nouvelle boisson à l'occasion de votre événement. Le sponsoring est avant tout un échange de bons procédés : présentez aux sponsors un public clairement défini dans lequel ils peuvent retrouver leur cible et ils seront plus faciles à convaincre. Ne leur demandez pas une faveur, offrez-leur une opportunité !



Action de lancement de la 3e saison d'Afterwork Shopping, projet d'ouverture d'une sélection de commerces bruxellois tous les jeudis de 18 à 20h, juillet 2012 © Atrium.Brussels

Les services additionnels

Harmonisez les heures d'ouverture entre commerçants : c'est la base de votre service aux clients. Vous pouvez ensuite offrir des services supplémentaires dans votre quartier, si les clients se montrent intéressés.

Quelques pistes : un magasin à la situation centrale servant de point d'enlèvement pour les commandes ou de point de rassemblement des achats des clients pendant leurs courses ; un service de livraison dans les environs ; un guide ou un plan sur papier ou sous forme d'application pour smartphone, reprenant tous les magasins pour les nouveaux visiteurs, etc.

POUR CONCLURE

Après cette seconde partie, vous devriez avoir de nombreuses cartes en main pour vous lancer dans la création ou la redynamisation d'une association de commerçants dans votre quartier.

Afin de faciliter davantage la mise en œuvre des bonnes pratiques évoquées plus tôt, nous avons agrémenté notre ouvrage d'une troisième et ultime partie.
Sous forme de carnet de route, celle-ci est destinée à vous guider, pas à pas, dans la mise en place d'actions concrètes.

La réussite de ces dernières dépendra de vos aptitudes à anticiper les attentes et les besoins des chalands du quartier pour la mise en place d'activités porteuses de sens. Renseignez-vous dès lors sur le contexte dans lequel vous intervenez.

Le carnet de route proposé ci-après doit dès lors vous permettre de définir les objectifs de votre association ainsi que son plan d'action. Celui-ci reprend le plan de communication de vos actions, élément indispensable pour assurer à vos activités une visibilité.
Un projet existe quand on en parle.

Une série de checklists et de trucs et astuces vous permettra d'accélérer le processus et d'entrer rapidement dans le vif du sujet.

Mêlez patience et dynamisme, soyez convaincant(e) et empathique, réaliste et fantaisiste, osez le changement et n'oubliez pas qu'une association ne peut subsister qu'en intégrant toutes les parties prenantes à la réflexion.

L'union fait la force !

À vous de jouer!



Définissons

NOS OBJECTIFS

Afin de cerner les objectifs qualitatifs et quantitatifs de votre projet, réalisez une étude de faisabilité des diverses actions listées. Pour cela, il s'agit d'être SMART[1] !

Utilisés en management, en gestion de projet ou encore en marketing, les indicateurs S.M.A.R.T. permettent de formuler des objectifs pour que ceux-ci soient les plus clairs et plus simples à comprendre et qu'ils aient le plus de chances d'être réalisés.

Pour illustrer la méthode, nous prendrons en exemple la mise en place de deux totems aux entrées de votre rue commerçante.

Spécifique

Quel est le résultat souhaité ?

Mise en place de 2 totems à 4 pans aux entrées de notre rue commerçante.

Mesurable

Des chiffres et/ou des observations permettent de dire : objectif ATTEINT! On cherchera ici à ajouter des indicateurs de mesure (si la température est ce que l'on veut mesurer, alors le thermomètre est l'indicateur).

Les deux totems seront mis en place.

Atteignable

C'est possible (d'autres l'ont fait par exemple).

L'espace sur le trottoir le permet, ce genre de totems existe déjà, par ailleurs, dans le quartier.

Réaliste

La personne a les moyens nécessaires pour l'atteindre.

Nous avons les moyens financiers et humains pour réaliser ce projet.

Temporellement défini

Un délai est fixé.

Nous avons un mois pour réaliser l'impression des bâches et pour la mise en place en rue.
Le délai a été défini par nos prestataires.

1. http://atelier-management.ch/objectifs-smart-quelques-exemples/

NOS OUTILS

LA MÉTHODE DU WORLD CAFÉ

Comment faire émerger des idées de projets ou de solutions pour notre association?

1. DESCRIPTION

Le World Café est une méthodologie d'émergence d'idées consistant à réunir des participants autour de différentes tables thématiques (fêtes de fin d'année, actions de lobbying, problèmes de gestion de l'association,…) dans un climat de confiance.

Le principe est d'inviter les participants à changer régulièrement de table afin d'apporter d'autres idées à celles développées par le groupe précédent et de construire ainsi une ébauche de projet ou de solution.

De cette manière, les groupes constitués ne sont jamais les mêmes, ce qui participe à la pollinisation des idées.

2. ORGANISATION

a. Ressources humaines :

- Un animateur : Son rôle est d'animer les différents groupes de travail et d'identifier les idées importantes émises lors des discussions entre les participants. Il est chargé de la gestion du temps.
- Un rapporteur : Il se charge de rédiger les comptes rendus des discussions et de résumer les points abordés aux nouveaux participants. Chacun des groupes doit désigner un rapporteur.
- Les participants : Leur rôle est de se déplacer aléatoirement d'une table de discussion à une autre et d'alimenter les débats via des questions, des suggestions, des thématiques,… Ils doivent être minimum 10.

b. Ressources matérielles :

- Organisez la pièce en différentes tables de discussion de maximum 5 personnes et faites en sorte de créer une atmosphère conviviale.
- Stylos, papier, feuilles,…

3. DÉFINITION DE LA PROBLÉMATIQUE

L'animateur doit décliner la problématique sous forme de questions claires qui éveillent l'intérêt aux participants.

Si la problématique est la gestion de l'association, elle pourrait se décliner en questions de type :

Table 1 : Quelles sont les forces et faiblesse de notre association ?

Table 2 : Quelles sont nos valeurs ?

Table 3 : Comment améliorer la gestion de l'association?

ETAPES (1H25)

1. PRÉPARATION

- Mise en place des outils.
- Agencement de la pièce.
- Organisation du catering : prévoir boissons et/ou repas en fonction de l'heure et du nombre de participants.
- Briefer les co-organisateurs sur le déroulement de l'activité.

2. DÉROULEMENT

#1 : Accueil des participants (10 min)
Placement des participants aux tables par groupe de conversation (4-5 personnes) et évocation des grandes questions qui seront abordées.

#2 : Présentation (10 min)
Présentation du déroulement de l'atelier et des 3 règles du World Café par l'animateur :

- Reliez et connectez vos idées : n'oubliez pas de noter chaque idée sur votre feuille de groupe
- Rédigez le compte-rendu de vos discussions sur une feuille
- Pas d'autocensure : Il n'y a que des bonnes idées !

#3 : Workshop (50 min)
Les séances de discussions sont lancées. Les participants sont invités à changer de table à chaque round. Seul le rapporteur reste à la même table durant toute la durée du World Café. Il synthétise les idées émises et les partage à chaque nouvel arrivant.

1er round (15 min)
Identifier : Le tour de table consiste à faire émerger les premières idées sur la thématique abordée et à identifier les idées les plus pertinentes.

2ème round (15 min)
Alimenter : Les participants sont invités à alimenter les idées préalablement identifiées. L'objectif de ce round est de faire murir l'idée afin qu'elle gagne en potentiel.

3ème round (20 min)
Solutionner : Une fois l'idée développée, les participants sont amenés à développer des solutions de mise en œuvre. 5 min sont consacrées à la synthèse des discussions.

#4 : Conclusion (15 min)
En plénière, chacun des rapporteurs présente le cheminement des idées et leurs solutions. Dans le cas de trois tables de discussions, trois idées de projets ou de solutions auront émergé et pourront être soumises aux votes des membres de l'association.

Organisons

PLAN D'ANIMATION D'UNE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Tour de table

- Qui êtes-vous ? (Nom du membre, nom du commerce, son rôle dans ou pour l'association,…)

Présentation de l'ordre du jour et des points à l'agenda

Par l'animateur de la réunion (généralement le président ou le secrétaire) :

- Bilan des actions de l'année passée
- Présentation du budget de l'année de clôture
- Présentation du budget prévisionnel
- Sélection des projets de l'association pour l'année suivante (vote) et résultats
- Divers : l'animateur peut demander aux membres s'ils ont d'autres points à aborder

Plan d'actions

Dressez ensemble le plan d'actions selon les 9 étapes (reprises dans la partie Comment).

Synthèse

- L'animateur de la réunion rappelle les points essentiels :
  - Rappel des projets sélectionnés par les membres
  - Désignation d'un ou deux coordinateurs qui suivront l'état d'avancement des projets
  - Annonce de la suite des événements : rappel des échéances importantes

Clôture

- Le président remercie les membres de l'association pour leur présence à cette réunion et salue leur engagement pour l'association.

5 CONSEILS POUR COMMUNIQUER POSITIVEMENT

Créez un climat positif: Soyez de bonne humeur, bienveillant(e) et optimiste, vous établirez ainsi l'ambiance de la réunion.

Favorisez des échanges constructifs: Répétez les idées qui vous semblent intéressantes, encouragez la créativité et construisez en équipe petit à petit le fil des idées.

Considérez chaque interlocuteur: Soyez empathique, mettez-vous à la place des participants, écoutez-les et adaptez-vous à leur comportement.

Ne négligez pas la communication non-verbale: Votre corps parle, soignez vos expressions et vos réactions. De la même façon, observez les participants pour rester proactif(-ve).

Soyez conscient(e) du poids des mots: Choisissez votre vocabulaire, le ton de votre conversation, son rythme. Pour être bien compris(e), il faut avant tout être bien écouté(e).

10 CLÉS DE RÉUSSITE POUR UNE BONNE RÉUNION

Structurez la réunion : En amont de la réunion, définissez un ordre du jour clair, précis et minuté, il vous permettra d'accomplir les objectifs que vous vous êtes fixés.

Présentez-vous : Pour bien travailler ensemble il faut déjà se connaître ! Au début de chaque réunion, faites un tour de table et demandez à chacun de présenter son rôle, son implication dans cette réunion et ses attentes.

Faites le point : Présentez les objectifs, l'ordre du jour et les résultats attendus de la réunion pour que chaque participant s'y retrouve.

Aérez-vous l'esprit : Accordez-vous un ou plusieurs moments de pause, ils sont importants pour maintenir l'attention des participants.

Encouragez le débat : Les conversations se construisent librement ! Laissez parler les gens, laissez venir les discussions.

Agissez en modérateur : Gardez le contrôle du temps pour ne pas retarder les objectifs que vous vous êtes fixés. Osez mettre le holà si la discussion dérape.

Prenez des notes : Vous ne pourrez pas animer la réunion et prendre note en même temps des idées. Assurez que la prise de note soit effectuée par une personne spécifique afin de vous assurer de garder une trace écrite de tout ce qui s'y est dit.

Soyez visuel : Prévoyez des feuilles pour noter les grands points abordés, laissez-les à la vue des participants pour leur permettre de les relire au fur et à mesure de la réunion.

Positivez : Même les réunions les plus sérieuses peuvent se passer dans la bonne humeur ! Assurez-vous que le climat est positif et constructif.

Et après ? Envoyez le PV synthétisé à tous les participants. En parallèle, mettez en place un système de FAQ avec toutes les questions posées et les réponses apportées.

NOTRE PLAN D'ACTIONS

Votre programmation évènementielle de l'année est présentée dans un plan d'actions. Il s'agit d'un agenda des activités et projets qu'une association entend mener durant l'année suivante. Vous souhaitez le décliner par projet ? Dans ce cas, il vous faudra développer un plan d'actions pour chacun d'eux.

Fiche identitaire de nos actions

Titre de l'action	
Contexte de l'intervention *(genèse du projet)*	
Objectifs du projet *(qualitatifs et quantitatifs)*	
Budget de l'action	
Porteur de l'action	
Partenaires	
Bénéficiaires *(directs et indirects)*	

Analyse des risques :

Risques potentiels	Impacts potentiels	Solutions envisagée

Motivation et rôle des parties prenantes et partenaires :

Les parties prenantes sont des personnes ou des groupes spécifiques qui ont un enjeu ou un intérêt dans l'issue du projet (services communaux, commerçants, personnes qui participent au projet). Pour chaque partie prenante, expliquer sa motivation, son intérêt pour le projet et son rôle dans celui-ci.

Parties prenantes	Motivation	Rôle

Une ou plusieurs illustration(s) :

logo, vidéo, affiche, photo d'ambiance, schéma…

Mise en œuvre :

Durée

- Démarrage prévu :
- Fin prévue :
- Temporalité proposée :

Phasage : *Lister les phases du projet ainsi que les tâches à accomplir avec une date de début et de fin.*

Phases	Début	Fin

La communication

Communication interne :

Expliquer ce qui est prévu pour la communication interne au projet (communication vers les parties prenantes, les bénéficiaires, .. ex. : comité de pilotage, courriers, démarchage, réunions….).

Communication externe :
Expliquer la communication externe prévue pour le projet (ex. : communiqué de presse, publicité…) et à quelle(s) phase(s) du projet elle se déroulera.

Composition de l'équipe et répartition des responsabilités :

Préciser le contact de chaque personne impliquée dans le projet. Doivent figurer les informations suivantes :

- *Nom, prénom*
- *Coordonnées (téléphone, e-mail)*
- *Titre de la fonction occupée au sein du projet*
- *Tâches : Responsabilités et missions*
- *Temps de travail estimé en heures*

Nom Prénom	Coordonnées	Titre	Tâche	Temps
1				
2				
3				

Budget prévisionnel détaillé (par poste)

Montants par poste

POSTES	Dépenses	
	Montant minimum (EUR)	Montant maximum (EUR)
1		
2		
3		
4		
5		
TOTAL		
POSTES	Recettes	
	Montant minimum (EUR)	Montant maximum (EUR)
1		
2		
TOTAL		

3 PETITES CHOSES POUR MAXIMISER LA FORCE DE VOTRE PLAN D'ACTIONS

Soyez concis: Pour s'assurer d'être lu, il faut aller droit au but. Notre modèle de plan d'actions sur 3 pages A4 suffit généralement à expliquer l'essentiel.

Soyez accrocheur: Si vous voulez engager, ne soyez pas rébarbatif(-ve), utilisez un vocabulaire clair et des titres vendeurs.

Demandez un autographe: Le plan d'actions vous engage. Une petite signature des personnes impliquées est dès lors plus que conseillée.

10 IMPÉRATIFS POUR LA BONNE EXÉCUTION DE VOS PROJETS

Rédigez un annuaire: Tenez à jour la liste des contacts-ressources avec l'ensemble de leurs coordonnées ainsi que leur domaine précis d'action, de façon à savoir à qui vous adresser en cas de soucis.

Gérez votre temps: Reportez-vous souvent à votre planning et respectez-le.

Soyez réaliste: Imposez à vos partenaires des délais tenables afin de ne pas provoquer de retard évitable.

Anticipez: Préparez votre Ordre du Jour en avance en listant au jour le jour les points dont vous aimeriez discuter avec vos partenaires.

Définissez les tâches: Établissez une liste des tâches détaillée afin de ne pas avoir de mauvaises surprises.

Partagez: Faites part des problèmes dès qu'ils apparaissent. Vous pourrez aborder ces sujets aux réunions de suivi sans en oublier en cours de route. Prenez note ensuite des solutions évoquées et les décisions prises pour les résoudre.

Laissez une trace: Diffusez les PV de vos réunions. Cela vous aidera à impliquer les personnes de votre quartier qui n'ont pas forcement pu venir.

Archivez: Classez les factures au fur et à mesure qu'elles vous arrivent et compilez-les toutes en un seul et même endroit.

Communiquez: N'attendez pas qu'on vous le demande pour divulguer les informations nécessaires. Invitez la commune et les commerçants à vos réunions pour entretenir leur intérêt.

Célébrez: Vos actions peuvent fédérer les acteurs du quartier. N'hésitez pas à organiser des inaugurations et/ou des moments conviviaux pour partager vos succès!

Communiquons

NOTRE PLAN DE COM'

CIBLES					MESSAGE	ONLINE							OFFLINE					
Clients	Habitants	Usagers du quartier	Clients potentiels	Autre :		Facebook	Twitter	Site web	YouTube	Pinterest	Emailing	Autre :	Étalages	Flyers	Affiches	Radio locale	Communiqués de presse	Autre :
					Sensibiliser : Provoquer l'attention du public cible.													
					Informer : Informer le public-cible sur le projet de façon générale.													
					Générer : Faire adopter par la public-cible une attitude qui contribue à la réalisation du projet.													
					Fidéliser : Capter l'attention du public-cible de manière continue.													

NOTRE COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Le communiqué de presse a pour but d'informer en amont les médias de votre action ou de leur faire part, en aval, des résultats de votre action.

Concis, il doit respecter une série de règles afin d'être lu sans se perdre parmi les centaines d'autres communiqués quotidiens. Votre action doit pouvoir, en une page, intéresser le journaliste, attiser sa curiosité et lui donner envie d'en apprendre plus, voire même de partager l'information.

CONSEILS D'ÉCRITURE

Soyez formel : les journalistes utiliseront votre communiqué de presse pour informer le lecteur, pas pour vendre votre produit, service ou événement. Soyez donc factuel et ne vous survendez pas.

Soyez contextuel : placez votre news dans un contexte plus large et actuel. Ainsi, celle-ci aura plus de chances d'être reprise si elle colle à une autre actualité.

Soyez structuré : les journalistes ont des deadlines serrées qui ne leur permettent pas toujours de lire un communiqué jusqu'au bout. Mettez dès lors l'accent sur les informations importantes et utilisez titres et intertitres comme balises.

Soyez concis : les journalistes n'ont pas toujours le temps de retravailler votre communiqué; bien souvent, ils le reprendront mot pour mot dans une brève ou un court article. Soyez donc bref, en privilégiant l'emploi de phrases courtes et simples, tout en restant imagé(e) et en utilisant des mots justes et recherchés.

Règles d'écriture
Structure, fonctions, longueurs et niveaux de lecture

		Niveaux de lecture
Communiqué	1 page, maximum 2.	
Titre	Maximum 2 lignes - 36 caractères / ligne. Informatif. Accroche l'œil et incite à lire.	1
Chapeau	500 caractères. En **gras**. Résume l'article en répondant aux questions de base : • Qui • Quoi • Quand • Où	1
Paragraphes	Maximum 2 blocs par intertitre - 400 caractères / bloc Répondent aux questions suivantes : • (Pourquoi) : souvent dans le 1er paragraphe (contexte) • (Comment) : dans le corps de texte Une idée par paragraphe, de la plus accrocheuse à la plus complexe à expliquer. Un fil conducteur pour lier les paragraphes de façon naturelle.	3
Intertitre	Maximum 2 lignes - 45 caractères / ligne. Un intertitre = une information. Rythment la lecture (= balises). Attirent l'œil et poussent à continuer la lecture après le chapeau. Reprennent l'idée la plus forte du paragraphe. *Si possible, utiliser des chiffres parlants*	2

Citations	200 caractères / citation Crédibilisent et aèrent le texte Un échevin, le président de votre association, etc. En *italique*	2
Photos	Accrochent l'œil, illustrent et incitent à lire • En résolution 72 dpi pour la presse en ligne • En résolution 300 dpi pour la presse papier	1
Légendes	Accrochent l'œil, illustrent et incitent à lire	2
Coordonnées	Nom du contact Numéro de téléphone Adresse mail Site web / page Facebook	3

ETAPES

Pré-rédaction

- Repérez les médias qui sont susceptibles de communiquer sur votre association
- Élaborez une mailing liste des journalistes
- Optez pour un mailing personnalisé

Rédaction

1. Titre
2. Chapeau : **qui, quoi, quand, où?**
3. Corps de texte
    - **1er paragraphe** : re-contextualisez en apportant avec votre information la réponse au pourquoi
    - **Intertitre 1** = une information
    - **2e paragraphe** : idée la plus accrocheuse + citation éventuelle
    - **Intertitre 2** = une deuxième information
    - **3e paragraphe** : 2ème idée la plus accrocheuse + citation éventuelle
    - (**Intertitre 3** = une troisième information)
    - (**4e paragraphe** : 3ème idée la plus accrocheuse + citation éventuelle)
4. Photos : **illustrez** vos produits, services, actions
5. Plus d'infos : indiquez les coordonnées de la personne de contact presse et renvoyez vers votre site/page Facebook

Post- rédaction

- Veillez à rester disponible
- Pour tout contact, privilégiez le téléphone au mail pour un rapport plus direct et personnel
- Envoyez des informations régulières, une newsletter éventuelle aux journalistes et blogueurs ayant exprimé de l'intérêt pour votre information.

NOTRE PAGE FACEBOOK

POUR CRÉER VOTRE PAGE FACEBOOK :

1. Allez sur www.facebook.com et créez un compte ou connectez-vous à votre propre compte. Notez qu'il est obligatoire d'avoir un compte personnel pour pouvoir créer une page Facebook.

2. Créez une page « Lieu ou commerce local ». Vous pourrez ensuite apporter des précisions par le biais de sous-catégories (quartier, type d'organisation, …).

3. Réfléchissez bien au nom de votre page avant de le soumettre ; Facebook n'accepte pas facilement les modifications. Les majuscules, accents et espaces sont acceptés ; ils auront d'ailleurs toute leur importance pour vous distinguer d'autres pages similaires.

4. Détaillez votre profil au maximum dans la partie « À propos » : racontez l'histoire de votre association, son contexte. Donnez le plus d'informations possible à vos visiteurs : adresse, site web si vous en avez un, ou tout autre réseau social sur lequel votre association est présente.

5. Ajoutez le logo de votre association en photo de profil, et une photo de votre quartier ou rue commerçante en couverture.

6. Choisissez l'URL de votre page Facebook. Avoir une url personnalisée permet de vous retrouver facilement et d'optimiser votre référencement.

7. Créez le premier contenu de votre page en mode privé avant de le rendre public, afin d'en voir l'aperçu. Écrivez ensuite votre premier post pour informer les utilisateurs du pourquoi de la page et pour annoncer votre venue (sur le web et dans le quartier). Ajoutez-y des photos, des vidéos et assurez-vous que l'ensemble du contenu est correct.

8. Ensuite seulement, publiez votre page ainsi étoffée.

9. Likez les pages d'autres commerces, associations, écoles, … qui se trouvent dans votre quartier afin de créer votre réseau.

10. Rendez votre page vivante, à l'image de votre quartier, avec des portraits de ses commerçants, de vos clients, l'annonce de concours, la mise en avant d'animations, …

COMMENT ÉCRIRE LE POST PARFAIT

Proposez un contenu qualitatif :

- Images adaptées aux différents formats Facebook.
- Vidéos en haute définition et de préférence vidéos natives (vidéo directement uploadée sur Facebook à l'inverse d'une vidéo Youtube).

Structurez l'information : Facilitez la lecture en offrant à vos lecteurs une information claire, lisible, facile à assimiler et à s'approprier.

- Soyez bref : deux ou trois phrases.
- Utilisez des Urls raccourcies, placées à la fin (après les #).
- Mentionnez une personne, un lieu, un endroit en utilisant le @.
- Si un post est composé de plus de 4 paragraphes, utilisez une liste à puces ou numérotée.
- Utilisez les hashtags de manière raisonnable et optimisée : ils permettent de garder un fil entre les contenus diffusés.

Publiez aux bons moments :

- Au moment où votre audience est active sur Facebook :
  - Prenez connaissance des habitudes de connexion de votre communauté.
  - Suivez les statistiques de votre page Facebook.
  - Etudiez les habitudes de publication des concurrents et leurs résultats.

Notes

Bibliographie

OUVRAGES

- Newsletter AMCV (Juillet/Septembre 2016). Tendance Centre-Ville Trimestriel, Mons : AMCV asbl.
- Arnaud Gasnier (dir.). (2010). Commerce et ville ou commerce sans la ville ? Production urbaine, stratégies entrepreneuriales et politiques territoriales de développement durable. Espace et Territoires. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Atrium Brussels (2014). Vademecum du créateur d'association de commerçants. Bruxelles : Atrium.Brussels.
- Baker Street Quarter Partnership Business Improvement District (2015). Summary Report 2014-2015 & Annual Plan 2015-2016. London.
- Baptist E. (2016). L'histoire de Bruxelles. Bruxelles : Atrium.Brussels (document interne).
- BID4Leeds (2015). Driving Leeds City Centre Forward. BID Business Plan 2015 to 2020. Leeds : BID Ltd.
- CCI Loir-et-Cher (2016). Guide pratique de l'union commerciale, Blois. Blois : CCI Loir & Cher.
- Cécile R. (2016). Les réseaux de politique publique. Débat autour des policy networks. Coll. Logiques Politiques. Sous la direction de Patrick Le Galès et Mark Thatcher, Paris : L'Harmattan.
- Chambre de Commerce et d'industrie de Bordeaux (2015). Association de commerçants Mode d'emploi. Bordeaux : La Ronde de Gironde.
- City Central (2013). The Hearthbeat Of Liverpool, Working Together for a better city centre. Liverpool.
- Davagle M., Istasse J.F., Deroubaix S. & de Meeûs .M.M (2005). La création et le fonctionnement d'une ASBL. Bruxelles : Infor@ssociations.
- Dawn of a New Look Liverpool (February/March 2015). Regeneration of city centre enters new phase. Liverpool.
- Durand N. & Gillet M. (2017). Pourquoi & Comment mieux accompagner les chantiers dans les quartiers commerçants à Bruxelles. Bruxelles : Atrium.Brussels.
- Lambert C., Demeyer C. & Wayens B. (2017). Pourquoi & Comment mieux mieux penser les marchés à Bruxelles. Bruxelles : Atrium.Brussels.
- Levy P. & Gilchrist L.(2014). Downton rebirth, Documenting the live-work dynamic in 21st century U.S. cities, prepared for the International Downtown Association. Philadelphia : Philadelphia Center City District.
- Ondernemen in Antwerpen (2013). Een handelaarsvereniging oprichten, Antwerpen, Open Voor Business. Stad Gent.
- Private Partnership CISC (2014). Shopping for Retail, Alliance Program, Retail Development through Public.
- Puyraimond & Schrader (2016). La communication d'une ASBL. Bruxelles : Inforassociations.
- Times Square Alliance (2012). 1992 Times Square 2012. New York.

VOYAGES D'ÉTUDE

- Assal Y., Botwin M. & et Zahri M. (2014). Voyage d'Etude à Montréal, Canada. Bruxelles : Atrium.Brussels (document interne).
- El Fikri M. & Frédéric F. (2015). Voyage d'étude en Angleterre. Bruxelles : Atrium.Brussels (document interne).

SITES CONSULTÉS

- http://www.espacescommuns.com/
- http://www.lively-cities.eu
- http://www.vieuxmontreal.ca
- https://www.london.gov.uk/sites/default/files/evolution_of_londons_bids_march2016_web_020316.pdf
- http://www.papcommerces.fr
- http://www.tendanceouest.com
- SPF Justice. www.justice.beligium.be
- http://www.assoc.be
- http://www.loi-asbl.be
- http://www.tordoir.be
- http://www.creation-projet.be
- http://www.vieassociative.be
- http://perspective.usherbrooke.ca
- http://www.ffacommercants.org/
- http://www.centre-ville.org/
- http://nycbids.org/
- http://www.asdcm.com/
- http://www.i-citoyen.com

TEXTES LÉGISLATIFS :

- Proposition de décret relative aux groupements d'animation commerciale déposée au Parlement Wallon le 30 octobre 2015.
- Loi du 27 juin 1921 sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations (M.B. 1er juillet 1921).
- Loi du 2 mai 2002 (M.B. 11 décembre 2002) modifiant la loi du 27 juin 1992.

INTERVIEWS :

- Interview de Serge Mauroit, président de l'association des commerçants du Faubourg Cinquantenaire (2017).
- Interview d'André Electeur, président de l'association des commerçants de Shopping Jette (2017).
- Interview de Joseph François Gyalus, ancien membre actif de l'Union des commerçants d'Uccle-Centre (2017).
- Interview de Samad Guessous, Conseiller associations d'entrepreneurs bruxelloises & Diversité (2017).
- Interview de Jean-Luc Delorme, président de la Fédération Française des Associations de Commerçants (2017).
- Interview de Jonathan Dehas et Jeremy Vanhuffelen, experts en communication et animations innovantes chez Atrium.Brussels (2017).
- Analyse des échanges entre commerçants, associations de commerçants et représentants des communes de Bruxelles lors du Forum Ouvert, moment d'écoute de nos publics-cibles, Atrium.Brussels, 22 mai 2017.
- Entretien avec le juriste spécialisé en droit d'association David Richelle (2017).
- Interview avec le président de l'association de commerçants Quartier National Nico Volckeryck (2017).
- Entretien avec Sébastien Deroubaix, juriste spécialisé en droit d'association, Impulse (2017).

On compte aujourd'hui 106 associations de commerçants actives en Région de Bruxelles-Capitale. Bien qu'un nombre important de commerces ne soient pas, pas encore, ou plus fédérés, cela indique qu'il existe statistiquement à Bruxelles une association pour 226 commerçants.

Depuis sa création, il y a 18 ans, Atrium.Brussels a fait des associations de commerçants des relais et partenaires privilégiés dans l'élaboration d'actions pertinentes en vue de développer l'attractivité commerciale bruxelloise. L'Agence a toujours tenu à assurer un lien direct et cohérent entre ambition régionale et préoccupations locales.

La première partie de ce guide aborde la question des associations de commerçants à Bruxelles sous les angles historiques, géographiques, socio-économiques et législatifs. Elle tente également de dégager les opportunités que celles-ci offrent en termes de visibilité, d'efficacité et de synergies. La seconde partie est organisée sous forme d'un guide de bonnes pratiques à destination des acteurs qui souhaiteraient se fédérer en association ou (re)dynamiser leur association de commerçants à Bruxelles.