

26 novembre 2024

**GATINEAU**  
**POUR**  
**LA**  
**VIE**



## Élaboration d'un cadre de soutien aux associations commerciales

Objectif de présentation: recommandation

Directions territoriales  
Bureau du développement économique

---

Comité plénier



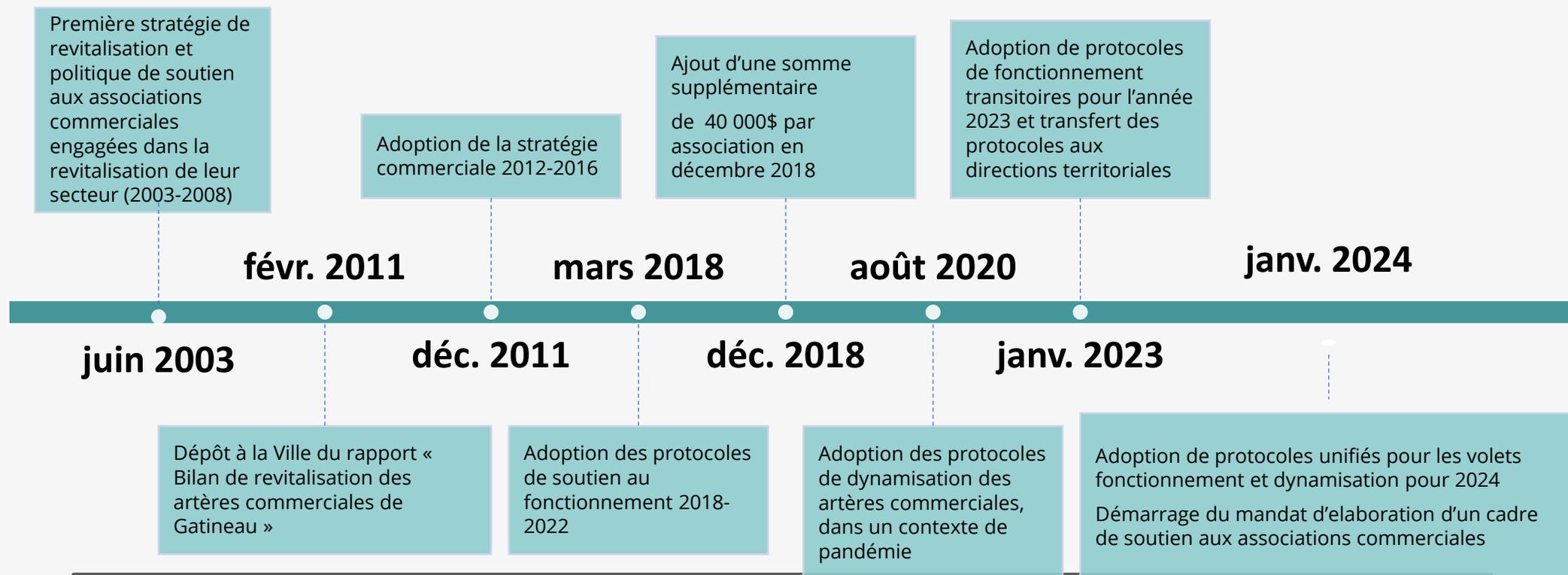
# Objectif de la présentation



- Faire un état de situation en lien avec le mandat d'élaboration d'un cadre de soutien aux associations commerciales
- Présenter les prochaines étapes en lien avec les protocoles

# Mise en contexte

## Historique



# Mise en contexte

## Historique

### Hiver 2023

Le mandat a été donné à l'administration de négocier les protocoles d'entente 2024-2028 – contribution financière au fonctionnement avec les associations de commerçants en consultant la Commission de développement économique (CM-2023-32).

### Automne 2023

Un plan de travail pour l'élaboration d'un cadre de soutien aux associations commerciale a été présenté à la Commission de développement économique (28 septembre) et approuvé par le comité plénier (7 novembre).

### Hiver 2024

Suivant un appel d'offres, le mandat a été donné à la firme Espace Stratégies d'élaborer une proposition de cadre de soutien au développement commercial.

### Juin 2024

Le rapport de mi-mandat de la firme Espaces Stratégies a été présenté aux associations commerciales et à la Commission de développement économique.

# Mise en contexte

## Pourquoi nous sommes ici

La firme Espaces Stratégies a produit les livrables suivants dans le cadre de son mandat d'élaboration d'un cadre de soutien aux associations commerciales :

- Le bilan des ententes de partenariat avec les associations commerciales depuis 2018;
- Une analyse comparative de pratiques en matière de soutien au développement commercial avec cinq autres villes du Québec;
- Les orientations préliminaires pour agir activement sur le développement commercial de la Ville;
- Les balises préliminaires du cadre de soutien aux associations commerciales

L'administration a identifié des enjeux majeurs qui limitent grandement sa capacité à émettre des recommandations au conseil municipal sur le renouvellement des ententes avec les associations commerciales.

La Commission du développement économique a été consultée le 10 octobre 2024 afin d'orienter l'administration sur les suites à donner au mandat, notamment en lien avec l'objectif « Contribuer à la réflexion globale quant au développement commercial sur le territoire de Gatineau » du plan de travail 2024-2025.

Les cinq associations commerciales ont été rencontrées les 25 et 30 octobre 2024 pour présenter l'état d'avancement du mandat.

# Plan de la présentation

01

Résultats du rapport préliminaire par Espace Stratégies

02

Enjeux structurants pour le mandat

03

Scénarios - Options

04

Recommandations



ESPACE STRATÉGIES

# Présentation du rapport préliminaire au comité plénier

**26 novembre 2024**

**Élaboration d'un cadre de soutien aux  
associations commerciales**



Préparé par ESPACE STRATÉGIES

*Version en date du 04 octobre 2024*



**GATINEAU**



# Mise en contexte

# Contexte et objectifs de la démarche

- ❖ À l'issue des protocoles d'entente de la période 2018-2022 avec les associations commerciales, des protocoles transitoires ont été instaurés pour 2023 et 2024, maintenant les mêmes modalités de financement, incluant celles des protocoles de dynamisation.
- ❖ Afin de se donner des **objectifs clairs quant à ses modalités de soutien**, la Ville de Gatineau a entamé en février 2024, un **exercice de réflexion stratégique portant sur l'élaboration d'un cadre de soutien au développement commercial qui vise notamment à définir :**
  - La **vision et les objectifs** de la Ville de Gatineau en matière de soutien aux associations commerciales
  - Les **orientations prioritaires** à mettre en œuvre en matière de développement commercial pour les prochaines années
  - Le **nouveau processus et les conditions de renouvellement des protocoles d'entente avec les associations commerciales**, et ce, en cohérence avec les autres programmes de soutien de la Ville

# Objectifs de la démarche

La firme Espace Stratégies accompagne la Ville de Gatineau dans cet exercice de réflexion stratégique portant sur l'élaboration d'un cadre de soutien au développement commercial

- ❖ Plus concrètement, l'accompagnement porte sur les éléments suivants :
  - **Le bilan des ententes de financement avec les associations commerciales**
  - **L'analyse de pratiques de fonctionnement de villes québécoises** comparables à Gatineau en matière de soutien au développement commercial et aux associations de commerçants
  - **L'élaboration d'un cadre de financement structurant pour le renouvellement des ententes avec les associations commerciales incluant** des objectifs, des critères clairs ainsi que des outils de mesure, et ce, en cohérence avec les autres programmes de soutien de la Ville
  - **La définition des orientations prioritaires de la Ville** pour agir activement sur le développement commercial de Gatineau

# Activités réalisées

Les conclusions préliminaires présentées dans ce document ont été élaborées à la suite d'une phase d'analyse ainsi que par le biais d'une **approche consultative**, impliquant les parties prenantes internes et externes œuvrant de près ou de loin dans le développement commercial

ACTIVITÉS	DATE	PARTICIPANTS
<b>Entrevues individuelles avec les représentants des 5 associations de commerçants et des organismes et services partenaires</b> ( <i>Bureau du développement économique de la Ville, ID Gatineau, Chambre de commerce de Gatineau</i> )	Avril 2024	8 entrevues individuelles
<b>2 groupes de discussion avec les services de la Ville (directions territoriales et comité interservices :</b> <i>Bureau du développement économique, Service de l'urbanisme et du développement durable, Service des loisirs, des sports et du développement des communautés, Bureau de coordination du centre-ville, Service des arts, de la culture et des lettres (bureau des événements), directions territoriales</i> )	19 avril 2024	DT : 6 personnes Comité interservices : 10 personnes
<b>2 groupes de discussion</b> avec les élus de l'ouest et les élus de l'est	22 avril 2024	Élus de l'ouest : 8 personnes Élus de l'est : 8 personnes
<b>5 entrevues individuelles avec les villes ou organismes de développement économique de Québec, Longueuil, Lévis, Trois-Rivières et Sherbrooke</b> pour la réalisation d'une analyse comparative de pratiques en matière de soutien au développement commercial	Avril et mai 2024	5 entrevues individuelles
<b>Rencontres de travail avec le comité de pilotage</b> (directions territoriales et Bureau du développement économique)		



**Portrait des  
associations et  
faits saillants de  
l'évaluation des  
protocoles  
d'entente**

# Portrait des associations de commerçants

	<b>APICA</b> ASSOCIATION DES PROFESSIONNELS, INDUSTRIELS ET COMMERÇANTS D'AYLMER	<b>RGABL</b> REGROUPEMENT DES GENS D'AFFAIRES DE LA BASSE-LIÈVRE	<b>VCV</b> VISION CENTRE-VILLE	<b>AGAP</b> ASSOCIATION DES GENS D'AFFAIRES ET PROFESSIONNELS DU VIEUX-GATINEAU	<b>ACJCG</b> ASSOCIATION DES COMMERÇANTS JACQUES- CARTIER / GRÉBER
Année de fondation	<b>1980</b>	<b>1984</b>	<b>1997</b>	<b>2003</b>	<b>2020</b>
Secteur d'intervention	<i>Secteur d'Aylmer</i>	<i>Buckingham, Masson-Angers et L'Ange-Gardien</i>	<i>Une partie du « périmètre du centre- ville »</i>	<i>Vieux Gatineau</i>	<i>Rues Jacques-Cartier et Gréber</i>
Nombre de personnes permanentes dans l'équipe*	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Nombre de membres	120**	88*	120**	49**	20*
Sommes totales allouées en lien avec le soutien au fonctionnement	750 000 \$	750 000 \$	1 020 000 \$	750 000 \$	125 000 \$
Sommes totales allouées en lien avec le fonds de dynamisation	300 000 \$	300 000 \$	400 000 \$	350 000 \$	350 000 \$
<b>Total 2018 - 2023</b>	<b>1 050 000 \$</b>	<b>1 050 000 \$</b>	<b>1 420 000 \$</b>	<b>1 100 000</b>	<b>475 000 \$</b>
Proportion des revenus totaux 2018- 2022 <sup>i</sup> des associations provenant des subventions de la Ville de Gatineau	63 %	91 %	80 %	72 %	97 %

\*Source : entrevues individuelles avec les associations

\*\*Source : site web des associations

<sup>i</sup>Données non disponibles pour 2023

▶ Méthodologie

▶ Présentation des ententes

▶ **Bilan quantitatif**

▶ Bilan qualitatif

# Faits saillants de l'évaluation des protocoles d'entente

- ❖ Les associations ont **généralisé un plus grand achalandage** sur leurs artères commerciales en organisant une variété d'activités d'animation, **grâce aux sommes liées au fonds de dynamisation**.
- ❖ Les associations ont également **contribué à améliorer l'apparence des artères commerciales** en **aménageant des espaces éphémères**, comme prévu dans les ententes du fonds de dynamisation.
- ❖ Alors que les ententes liées au **fonds de dynamisation ont permis aux associations de réaliser plusieurs projets d'aménagement et de dynamisation des artères commerciales** en pleine pandémie, les **ententes ont également cantonné les associations à ces deux domaines**.
- ❖ Les **protocoles de soutien au fonctionnement** 2018-2022 ont offert une certaine **stabilité financière** à moyen terme aux associations de commerçants.
- ❖ Alors que les associations ont eu de la difficulté à remplir leurs obligations en termes de reddition de comptes en lien avec les protocoles de soutien au fonctionnement, **les associations ont su répondre, en grande partie, aux attentes de reddition de comptes en lien avec le fonds de dynamisation**.
- ❖ **Au total, la Ville a octroyé 5 095 000\$ aux cinq associations dans le cadre des protocoles d'entente pour la période 2018-2023.**



**Faits saillants de  
l'analyse comparative  
de pratiques en  
matière  
de soutien au  
développement  
commercial**

# Faits saillants de l'analyse comparative

## Constats clés

### Préoccupations clés et leviers

- ⇒ Les stratégies de développement commercial se concentrent principalement sur **l'équilibre des pôles commerciaux et la volonté de soutenir les différentes artères commerciales, la revitalisation des centres-villes, ainsi que le soutien aux initiatives innovantes et durables**
- ⇒ **Les défis uniques à chacun des pôles commerciaux**, sont des facteurs marquants dans le choix des grandes orientations des villes pour le développement commercial
- ⇒ **L'interrelation étroite avec l'urbanisme** pour favoriser un environnement propice au développement commercial
- ⇒ **La présence de ressources sur le terrain, telles que des conseillers spécialisés ou des regroupements de commerçants**, reste une condition de base nécessaire au succès du soutien au développement commercial afin de bien prendre en considération les réalités terrain
- ⇒ La **caractérisation** des pôles commerciaux et une bonne **connaissance de leurs spécificités**, ainsi que des **analyses approfondies** portant sur l'armature commerciale, le mix commercial, etc., **permettent une compréhension fine des secteurs pour mieux orienter les décisions**

### Gouvernance et interventions

- ⇒ L'analyse montre qu'il n'existe **pas de formule unique** pour soutenir le développement commercial. Cependant, toutes les villes étudiées manifestent un fort intérêt pour **structurer les interventions et clarifier les rôles de chaque acteur, de développer l'expertise et d'être présent activement sur le terrain.**
- ⇒ Une forte volonté de **développer une stratégie hybride** qui s'appuie à la fois sur **une vision globale cohérente et concertée** du développement commercial, ainsi que sur **les identités et spécificités uniques des pôles commerciaux**
- ⇒ Le **soutien offert par les villes étudiées ne se limite pas à l'aspect financier**, mais s'étend à plusieurs domaines, tels que l'accompagnement technique, la promotion, la communication, etc.
- ⇒ Une volonté de **centraliser les responsabilités** en matière de développement commercial vers les villes semble émerger
- ⇒ **La mobilisation et la concertation** de l'ensemble des acteurs qui interviennent de près ou de loin sont de mise pour agir en complémentarité et pour s'assurer de l'efficacité des actions entreprises sur le terrain



# **Orientations**

# Les orientations

Les **7 orientations proposées** pour agir activement sur le développement commercial de la Ville de Gatineau sont les suivantes :

- 
- Se doter d'une compréhension commune et d'une vision globale en matière de développement commercial, en définissant le positionnement souhaité pour chacun des secteurs
  - Adopter une approche d'intervention stratégique en centralisant l'expertise de développement commercial
  - Mettre en place une structure organisationnelle incluant des rôles et responsabilités bien définis
  - Moderniser le protocole d'entente pour en faire un outil structurant
  - Mener une réflexion pour établir une forme de soutien complémentaire permettant de favoriser l'émergence de nouvelles initiatives de développement commercial
  - Travailler étroitement avec les regroupements de commerçants pour mieux connaître les réalités et les besoins locaux
  - Développer une base de données performante et en faire un outil d'aide à la décision



**Propositions  
pour le cadre de  
soutien**

# Balises préliminaires du cadre de soutien

## Note méthodologique

- ❖ Les **balises préliminaires du cadre de soutien aux associations commerciales** sont issues de l'ensemble des activités réalisées au cours de la présente démarche ainsi que d'analyses complémentaires portant sur :
  - **Des programmes existants de la Ville de Gatineau :**
    - Cadre de soutien au développement des communautés. Service des loisirs, des sports, et du développement des communautés. (SLSDC)
    - Fonds Gatineau – Programme de revitalisation – guide 2024-2025. Service de l'urbanisme et du développement durable
    - Fonds Gatineau – Soutien à l'animation culturel – guide 2023-2024. Service des Arts, de la Culturel et des Lettres
    - Programme de soutien aux organismes culturels – guide 2024. Service des Arts, de la Culturel et des Lettres
    - Programme de soutien aux événements – guide 2024-2025. Bureau des événements
    - Appel de projets – Fonds de soutien aux projets contribuant au développement économique
  - **Des programmes provenant d'autres villes :**
    - Programme de soutien financier au développement économique et commercial. Ville de Montréal (arrondissement Ville-Marie). 2022-2024
    - Cadre de soutien aux organismes reconnus. Services des loisirs, des Sports de et la vie communautaire. Ville de Québec. juillet 2021
    - Soutien aux artères commerciales. Ville de Québec
- ❖ Les éléments qui suivent mettent principalement en exergue des propositions portant sur les objectifs, les activités soutenues ainsi que les critères d'analyse et d'admissibilité. Les autres aspects plus spécifiques, tels que la reddition de comptes et la contribution de la ville, restent à déterminer ultérieurement.

# Recommandations pour le cadre de soutien de Gatineau

Sur la base des programmes consultés et analysés, il est proposé de suivre les recommandations suivantes :

- ⇒ S'inspirer de la structure du cadre de soutien du SLSDC de la Ville de Gatineau dans les sections pertinentes et du Programme de soutien financier au développement économique et commercial de la Ville de Montréal (*arrondissement Ville-Marie*) tout en gardant une **structure claire et concise**
- ⇒ Structurer le programme de soutien en **plusieurs volets** afin de permettre à différents organismes (existants ou émergents) de **soumettre des projets variés selon des objectifs ciblés/spécifiques**
- ⇒ Déterminer des **critères d'analyse** pour chacun des volets afin de permettre à la Ville d'évaluer plus efficacement les impacts des actions financées par les subventions, en fonction des domaines d'intervention
- ⇒ Établir des objectifs et des critères spécifiques **sans définir de cibles précises à ce stade**, étant donné que la Ville doit adopter une vision et des axes d'intervention clairs pour chaque secteur commercial, en fonction des besoins locaux (spécialisation, vocation, revitalisation, etc.)
- ⇒ Mettre en place une **procédure claire pour la soumission des demandes** de soutien, en utilisant de préférence des formulaires et des modèles fournis par la ville
- ⇒ Exprimer de manière plus détaillée les attentes de la Ville en termes de reddition de compte, en s'appuyant sur le modèle du cadre de soutien du SLSDC, et préciser les **conditions nécessaires pour soumettre une nouvelle demande l'année suivante**
- ⇒ En complément du cadre de soutien qui sera disponible en format PDF, examiner la possibilité de créer un **formulaire interactif** en ligne. (*cf. Ville de Québec*)

# Balises préliminaires du cadre de soutien

## *Structure du soutien proposé*

### Volet 1 - Soutien au fonctionnement de regroupements de commerçants existants et émergents

#### Objectifs :

- Soutenir le fonctionnement de regroupements de commerçants dans le but de stimuler et favoriser la vitalité commerciale gatinoise

Des critères distincts sont proposés pour les regroupements existants et émergents

### Volet 2 - Soutien à la dynamisation

#### Objectifs :

- Mettre en valeur le secteur commercial ainsi que les commerces qui le composent afin d'améliorer l'expérience de rue et de créer des pôles dynamiques

### Volet 3 - Soutien au développement commercial

#### Objectifs :

- Agir activement pour le développement économique commercial d'un secteur visant à améliorer son rayonnement, son pouvoir d'attraction et à résoudre des enjeux locaux

# Balises préliminaires du cadre de soutien

## Éléments généraux

*Le cadre devra préciser quelle est l'intention de la Ville de Gatineau par ce programme de soutien, les résultats qu'elle souhaite atteindre et les activités qu'elle souhaite financer pour y parvenir*

### Objectifs généraux

- ⇒ Stimuler la vitalité économique des différents secteurs commerciaux (rue, artère, quartier) et harmoniser le développement des pôles
- ⇒ Soutenir la création d'emplois locaux
- ⇒ Créer des milieux de vie dynamique
- ⇒ Promouvoir le tissu commercial local et encourager la consommation locale
- ⇒ Stimuler la croissance commerciale
- ⇒ Mettre en valeur les secteurs commerciaux
- ⇒ Favoriser les projets collaboratifs entre commerçants
- ⇒ Soutenir l'émergence d'initiatives innovantes

### Activités soutenues

#### Soutien financier

- ⇒ Soutien au fonctionnement
- ⇒ Dynamisation
- ⇒ Développement commercial

### Exemples d'objectifs spécifiques

- ⇒ Renforcer l'attractivité des secteurs commerciaux (rue/artère/pôle, etc.)
- ⇒ Augmenter l'achalandage des secteurs commerciaux
- ⇒ Développer le caractère identitaire de chacun des secteurs commerciaux
- ⇒ Mettre en place des initiatives pour soutenir le développement commercial du secteur (recrutement commercial, diversité commerciale, etc.)
- ⇒ Bonifier l'expérience client à travers des événements et animation tout au long de l'année
- ⇒ Améliorer l'aspect visuel des secteurs commerciaux
- ⇒ Offrir des services permettant aux membres de consolider l'armature commerciale
- ⇒ Réduire le nombre de locaux vacants
- ⇒ Favoriser l'innovation et la modernisation des commerces
- ⇒ Favoriser la capacité d'autofinancement des regroupements de commerçants

# Balises préliminaires du cadre de soutien

## Critères et modalités de reconnaissance des associations

Le cadre permettra de déterminer quelles seront les **conditions requises et les caractéristiques des associations commerciales** pour être reconnues comme partenaire de la Ville et **bénéficiaire de son soutien**.

### Volet 1 – Soutien au fonctionnement de regroupements de commerçants actuels et émergents

**Objectifs :** Soutenir le fonctionnement de regroupements de commerçants dans le but de stimuler et favoriser la vitalité commerciale gatinoise

#### 1/ Regroupements actuels 1/2

##### Critères d'admissibilité

###### Structure organisationnelle :

Association/organisation de gens d'affaires (OBNL) située sur le territoire de la Ville dont la mission principale est la valorisation et la promotion d'un secteur commercial

###### Conditions :

- ⇒ S'inscrire dans les **objectifs visés par la Ville** en matière de développement commercial
- ⇒ Présenter un **plan stratégique** triennal incluant, notamment : la vision du secteur commercial et la vision de l'organisme, des priorités et objectifs d'interventions
- ⇒ Présenter un **plan d'action annuel** associé aux objectifs du plan stratégique
- ⇒ Présenter des **indicateurs de mesures** permettant d'évaluer les retombées projetées des actions
- ⇒ Présenter un **budget annuel équilibré** en détaillant les recettes et dépenses projetées et ce, en cohérence avec le plan d'action

##### Critères d'analyse

###### Un comité d'analyse évaluera les demandes sur la base des critères suivants :

- ⇒ La cohérence de la demande avec les objectifs définis par la Ville
- ⇒ L'implication des gens d'affaires (nombres, ressources allouées, etc.)
- ⇒ L'adéquation entre le plan stratégique, le plan d'action et le budget annuel soumis
- ⇒ La faisabilité des actions prévues
- ⇒ L'évolution de la capacité d'autofinancement à moyen et à long terme

###### Le projet doit également viser les objectifs ci-dessous :

- ⇒ Augmenter l'achalandage des commerces
- ⇒ Mettre en valeur le secteur commercial
- ⇒ Développer des initiatives pour répondre aux besoins des membres

# Balises préliminaires du cadre de soutien

## Critères et modalités de reconnaissance des associations

### Volet 1 – Soutien au fonctionnement de regroupements de commerçants actuels et émergents

**Objectifs :** Soutenir le fonctionnement de regroupements de commerçants dans le but de stimuler et favoriser la vitalité commerciale gatinoise

## 2/ Regroupements émergents 1/2

### Critères d'admissibilité

#### Structure organisationnelle :

- ⇒ Nouvelle société de développement commercial située sur le territoire de la Ville
- ⇒ Nouvelle association/organisation de gens d'affaires (OBNL) située sur le territoire de la Ville, représentant un minimum de 20 places d'affaires **situées sur un même secteur commercial**

#### Secteurs :

- ⇒ Intervenir dans un secteur commercial identifié dans le Schéma d'aménagement et de développement de la Ville

#### Conditions :

- ⇒ S'inscrire dans les **objectifs visés par la Ville** en matière de développement commercial
- ⇒ Présenter la **structure** de son organisme
- ⇒ Présenter les **objectifs poursuivis par le regroupement**
- ⇒ Présenter une **feuille de route/plan d'action** avec un **échancier détaillé** ainsi qu'un **budget annuel équilibré** en détaillant les recettes et dépenses prévues
- ⇒ Faire partie d'une **trame commerciale/noyau commercial cohérent**

#### Exclusions :

- ⇒ Des actions qui empiètent sur le territoire d'intervention d'un autre regroupement de gens d'affaires, sans entente avec ce dernier
- ⇒ Des actions concurrentielles ou qui dédoubleraient des activités déjà autorisées par la Ville (*autres fonds*)

# Balises préliminaires du cadre de soutien

## Critères et modalités de reconnaissance des associations

### Volet 2 – Soutien à la dynamisation

**Objectifs :** Mettre en valeur le secteur commercial ainsi que les commerces qui le composent afin d'améliorer l'expérience de rue et de créer des pôles dynamiques

#### Critères d'admissibilité

##### Structure organisationnelle :

- ⇒ Société de développement commercial située sur le territoire de la Ville
- ⇒ Association/organisation de gens d'affaires (OBNL) située sur le territoire de la Ville, dont la mission principale est la valorisation et la promotion d'un secteur commercial et représentant un minimum de 20 places d'affaires situées sur un même secteur commercial

##### Conditions :

- ⇒ S'inscrire dans les **objectifs visés par la Ville** en matière de développement commercial
- ⇒ **Présenter le projet** de manière structurée et détaillée en s'appuyant si possible sur des **données** (chiffres, constats, enjeux, etc.) : nature du projet, objectifs visés, publics cibles, moyens de communication prévus
- ⇒ Présenter un **échancier** ainsi qu'un **budget réaliste** en détaillant les recettes et dépenses projetées
- ⇒ Présenter des **indicateurs de mesures** permettant d'évaluer les retombées projetées des actions
- ⇒ Le demandeur de projet doit bénéficier du volet 1

#### Critères d'analyse

##### Un comité d'analyse évaluera les demandes sur la base des critères suivants :

- ⇒ La cohérence de la demande avec les objectifs définis par la Ville
- ⇒ L'implication des gens d'affaires (nombres, ressources allouées, etc.)
- ⇒ La création de synergies entre commerçants
- ⇒ La mobilisation des intervenants du milieu
- ⇒ Le potentiel de récurrence des actions
- ⇒ Le caractère innovant des actions
- ⇒ La faisabilité des actions prévues

##### Le projet doit également viser les objectifs ci-dessous :

- ⇒ Augmenter l'achalandage des commerces
- ⇒ Mettre en valeur les commerces
- ⇒ Créer une identité commerciale propre au secteur
- ⇒ Faire rayonner le secteur commercial au-delà de son périmètre
- ⇒ Améliorer le milieu de vie

# Balises préliminaires du cadre de soutien

## Critères et modalités de reconnaissance des associations

### Volet 3 – Soutien au développement commercial

**Objectifs :** Agir activement pour le développement économique commercial d'un secteur visant à améliorer son rayonnement, son pouvoir d'attraction et à résoudre des enjeux locaux

#### Critères d'admissibilité

##### Structure organisationnelle :

- ⇒ Société de développement commercial située sur le territoire de la Ville
- ⇒ Association/organisation de gens d'affaires (OBNL) située sur le territoire de la Ville, dont la mission principale est la valorisation et la promotion d'un secteur commercial et constituée depuis au moins 2 années

##### Conditions :

- ⇒ S'inscrire dans les **objectifs visés par la Ville** en matière de développement commercial
- ⇒ S'inscrire dans **la planification stratégique et plan d'action global** pour justifier la nécessité d'entreprendre les actions projetées
- ⇒ Présenter le **projet de manière structurée et détaillée** : nature du projet, enjeux locaux, objectifs visés, échéancier et budget réaliste en détaillant les recettes et dépenses projetées
- ⇒ Présenter des **indicateurs de mesures** permettant d'évaluer les retombées projetées des actions
- ⇒ Le demandeur de projet doit bénéficier du volet 1

#### Critères d'analyse

##### Un comité d'analyse évaluera les demandes sur la base des critères suivants :

- ⇒ La cohérence de la demande avec les objectifs définis par la Ville
- ⇒ La mobilisation des intervenants du milieu (commerçants, promoteurs et propriétaires immobiliers, etc.)
- ⇒ L'implication des gens d'affaires (nombres, ressources allouées, etc.)
- ⇒ La création de synergies entre commerçants
- ⇒ Le potentiel de récurrence des actions
- ⇒ La faisabilité des actions prévues
- ⇒ L'évolution de la capacité d'autofinancement à moyen et à long terme

##### Le projet doit également viser les objectifs ci-dessous :

- ⇒ Mieux connaître la composition du tissu commercial et les caractéristiques de la clientèle
- ⇒ Faire connaître les opportunités d'affaires du secteur commercial
- ⇒ Attirer des entreprises et promoteurs immobiliers
- ⇒ Créer une identité commerciale propre au secteur
- ⇒ Faire rayonner le secteur commercial au-delà de son périmètre
- ⇒ Réduire la vacance commerciale du secteur commercial
- ⇒ Résoudre des enjeux qui affectent les gens d'affaires



# Espace Stratégies

Cabinet d'accompagnement en démarche stratégique

5600 rue Hochelaga, bureau 026

Montréal (Québec) H1N 3L7

[www.espacestrategies.com](http://www.espacestrategies.com)

info@espacestrategies.com

438-798-0765

# Enjeux structurants pour terminer le mandat

L'absence d'un cadre structurant en lien avec le développement commercial limite grandement notre capacité à répondre à des questions de fond qui nous permettraient de compléter le cadre de soutien et de l'implanter :

1. Objectifs visés par le partenariat avec les associations commerciales
2. Territoires visés par les ententes
3. Montant des ententes pour chacun des volets
4. Volet dynamisation
5. Rôle et responsabilités

# Objectifs visés par le partenariat avec les associations commerciales

1. Nécessité de préciser les objectifs: revitalisation, dynamisation et/ou développement commercial
2. Exclusivité du cadre de soutien aux associations commerciales
3. Absence de lien entre les propositions de projets soutenus, les besoins particuliers des secteurs et des orientations de la Ville
4. Difficulté à préciser les résultats attendus et à demander une reddition de comptes conséquente.

# Territoires visés par les ententes

1. Nécessité de préciser les objectifs : revitalisation, dynamisation et/ou développement commercial
2. Besoin d'une analyse exhaustive de notre armature commerciale permettant de prioriser et de moduler nos interventions en fonction des réalités territoriales et des besoins uniques à chaque pôle commercial
3. Difficulté à proposer des ententes modulées par secteur
4. Problématique à appuyer des associations émergentes sans orientation claire sur les objectifs des ententes

# Montant des ententes et modalités de financement pour chacun des volets

1. La teneur du soutien financier doit s'appuyer sur un cadre structurant qui précise nos attentes par rapport aux associations
2. Financement pour le fonctionnement vs financement par projet
3. Fragilité des associations commerciales et impact d'une réduction du financement

# Volet dynamisation

1. Orientation nécessaire sur le volet dynamisation: maintien, modification ou transfert aux services spécialisés (SUDD, SACL)
2. Transfert des fonds aux autres services: les modalités du soutien financier permettront-elles le maintien de projets sur les artères commerciales (événements grand public gratuits et projet d'espaces éphémères)?
3. Multiplication des portes d'entrée à la Ville pour les associations (demande d'avoir un seul interlocuteur)

# Rôle et responsabilités

1. Nécessité d'arrimage avec la réflexion en cours sur la structure du développement économique
2. Absence de cadre organisationnel en lien avec le développement commercial
3. Externalisation de l'expertise: entente avec ID Gatineau pour le soutien aux associations commerciales + accueil et accompagnement pour les entreprises commerciales (deux postes AEQ)
4. L'absence d'un cadre structurant pour le développement commercial ne nous permet pas d'identifier clairement le service porteur des protocoles d'entente

# Scénarios - Options



**GATINEAU**

# Statut quo et développement d'une proposition structurante

## Option 1

- Reconduire les protocoles avec les associations commerciales
- Mandater l'administration à développer une proposition structurante en lien avec le développement commercial
- Réviser et compléter la proposition de cadre de soutien aux associations commerciales en fonction des résultats de cette démarche

# Finalisation et mise en œuvre du cadre de soutien

## Option 2

- Reconduire les protocoles avec les associations commerciales en 2025
- Mettre en œuvre le cadre de soutien aux associations commerciales dès 2026 en donnant des orientations à l'administration pour les enjeux identifiés pour compléter le mandat de cadre de soutien

# Recommendations



**GATINEAU**

## Option 1

01

CÉ-CDÉ-CS-001: Reconduire les protocoles avec les associations commerciales

02

CÉ-CDÉ-CS-002: Mandater l'administration à développer une proposition structurante en lien avec le développement commercial



ESPACE STRATÉGIES

# Annexes

**26 novembre 2024**

**Élaboration d'un cadre de soutien aux associations commerciales**



Préparé par ESPACE STRATÉGIES

*Version en date du 04 octobre 2024*



**GATINEAU**

# Annexes

---

1. **Tableau synoptique de l'analyse comparative de pratiques en matière de soutien au développement commercial avec cinq autres villes du Québec**
2. **Stratégies d'actions préliminaires pour appuyer et mettre en œuvre les orientations**
3. **Analyse des autres programmes**

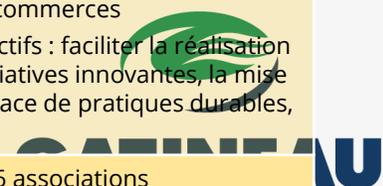


**GATINEAU**

# Analyse comparative de pratiques en matière de soutien au développement commercial avec cinq autres villes du Québec

## Tableau synoptique (1/3)

	Sherbrooke	Longueuil	Trois-Rivières	Lévis	Québec
<b>Gouvernance</b>	<p><b>Entreprendre Sherbrooke</b> : responsabilité du contact direct avec les entreprises et les commerçants</p> <p><b>Bureau de développement économique de la Ville</b> : porte d'entrée de l'ensemble des projets et responsabilités en matière de planification, attraction, gestion du centre-ville, base de données</p> <p><b>5 personnes</b> (3 conseillers à Entreprendre Sherbrooke et 2 conseillers à la Ville dédiés au centre-ville)</p>	<p><b>Ville de Longueuil – Bureau de développement économique</b>: soutien direct et indirect pour le développement commercial (soutien auprès de la nouvelle SDC ; accompagnement dans les projets immobiliers ; relance du centre-ville..). Aucune offre de services n'est développée à ce jour.</p> <p>3 personnes</p>	<p><b>Innovation et Développement économique Trois-Rivières (IDETR)</b>: services de première ligne offerts aux entreprises. Ne dispose pas de poste attribué au développement commercial. Les interventions et projets sont réalisés selon les besoins et enjeux exprimés par les entreprises et commerçants.</p> <p><b>Équipe du service aux entreprises (équipe projet)</b></p>	<p><b>Ville de Lévis - Direction du développement économique et de la promotion de la Ville de Lévis</b> : responsabilité du développement commercial. Un poste de conseillère qui travaille étroitement avec Mon Quartier de Lévis (MQL)</p> <p><b>1 personne dédiée</b></p>	<p><b>Ville de Québec - Division du développement des espaces d'innovation et de l'essor commercial</b> : responsabilité du développement commercial</p>
<b>Planification et mise en œuvre du développement commercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision de développement commercial établie par l'ancien organisme Commerce Sherbrooke et servant toujours de guide pour la Ville et les partenaires</li> <li>• Nouvelle stratégie de dynamisation commerciale : mise en place de projets de dynamisation dans des secteurs commerciaux spécifiques</li> <li>• Efforts centrés sur la planification des actions, la concertation des milieux et l'aménagement des lieux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efforts centrés sur la rue principale située dans le Vieux-Longueuil</li> <li>• Volonté des élus et de l'administration de se doter d'une stratégie globale : réflexion en cours pour l'élaboration d'une stratégie de revitalisation des artères commerciales sur la base d'un diagnostic détaillé par artère (en cours)</li> <li>• Soutien à la création d'une SDC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interventions par projets, en mode solution, pour répondre aux enjeux du terrain</li> <li>• De nombreux efforts déployés pour relancer le centre-ville, notamment à travers une stratégie immobilière d'IDETR qui a permis de revitaliser des locaux inutilisés</li> <li>• Deux comités « actions » (non officiels) : un pour le centre-ville et un autre pour le secteur Cap-de-la-Madeleine afin de réunir les acteurs clés et réfléchir à des solutions concrètes de revitalisation pour ces secteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté de se doter d'une vision globale en matière de développement commercial (<i>un des mandats de la conseillère</i>)</li> <li>• Soutien octroyé à MQL qui intervient au sein de cinq territoires d'intervention</li> <li>• Une personne au sein de la Ville fait la promotion des actions et interventions de MQL auprès des élus</li> <li>• <b>Mise en place de 3 programmes de soutien</b> (volet financier, volet accompagnement, volet promotion)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Commerce 2022-2025 doté d'une enveloppe de près de <b>30,5M\$</b></li> <li>• Stratégie qui s'appuie sur les caractéristiques uniques des quartiers et leur identité</li> <li>• Forte volonté des élus de soutenir le commerce, afin de maintenir une offre commerciale dans chacun des quartiers</li> <li>• Une panoplie de programmes de soutien : soutien aux artères commerciales ; appel à projets ; programme de soutien divers aux commerces</li> <li>• Objectifs : faciliter la réalisation d'initiatives innovantes, la mise en place de pratiques durables, etc.</li> </ul>
<b>Partenariats</b>	Organisme de développement économique paramunicipal	Société de développement commercial Espace Saint-Charles	Organisme de développement économique paramunicipal ; 1 SDC ; 1 association	1 OBNL	9 SDC ; 6 associations



# Analyse comparative de pratiques en matière de soutien au développement commercial avec cinq autres villes du Québec

## Tableau synoptique (2/3)

		Sherbrooke	Longueuil	Trois-Rivières	Lévis	Québec
Partenaires	Type de partenariats	Organisme de développement économique de la Ville issu de la fusion de plusieurs organismes ( <i>Pro-Gestion Estrie, Commerce Sherbrooke, CDEC de Sherbrooke</i> ) et financé en majeure partie par la Ville	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien financier de <b>270 000\$ pour accompagner le démarrage de la SDC</b> (gouvernance, embauche d'un DG, etc.) (subvention du MEIE « relance des centres-villes)</li> <li>Reddition de comptes : planification stratégique et rapport d'activités. Des critères ont également été définis pour mesurer le rayonnement économique et local des actions de la SDC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IDETR est financé en majeure partie par la Ville. Il a reçu un fonds de plus de <b>1M\$</b> de la part du MEIE pour le centre-ville</li> <li>SDC centre-ville : reçoit une légère contribution financière de la part de la Ville (<i>montant non communiqué</i>) et pour tout financement supplémentaire, elle doit présenter des projets concrets</li> <li>Association (secteur Cap-de-la-Madeleine) : soutien provenant d'IDETR par le biais de subventions à l'investissement (<i>montants non communiqués</i>)</li> <li>Des mesures financières ont été mises en place pour soutenir des actions spécifiques des deux comités</li> <li>Formations proposées aux commerçants par le biais de partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Soutien financier de 440 000\$ par an à MQL</b></li> <li>Soutien technique à la gestion (reddition de comptes, membership, suivi des progrès dans la réalisation des objectifs fixés dans l'entente, etc.)</li> <li>Soutien logistique (prêt de salles, etc.)</li> <li>Accompagnement personnalisé en fonction des besoins</li> <li>Reddition de comptes : planification stratégique, indicateurs de performance et revenus autonomes exigés (même si le membership est encore gratuit à ce jour).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans le cadre du soutien aux artères commerciales : <ul style="list-style-type: none"> <li><b>aide à hauteur de 100 000 \$</b> par année pour les frais d'exploitation d'une SDC</li> <li><b>30 000 \$ par année</b> pour les frais d'exploitation d'une association de gens d'affaires ou d'une coopérative</li> <li><b>150 000 \$ par année</b> pour les frais de projet d'une SDC, d'une association de gens d'affaires ou d'une coopérative</li> </ul> </li> <li>Dépenses admissibles : frais de fonctionnement, frais de projets (animation, promotion, développement, etc.)</li> <li>Critères d'analyse instaurés : <ul style="list-style-type: none"> <li>impacts attendus (achalandage, animation urbaine, mobilisation des acteurs, etc.)</li> <li>sources de financement diversifiées</li> <li>adéquation entre le plan d'action et le budget annuel soumis</li> </ul> </li> </ul>
	Territoire desservi	6 démarches de dynamisation de secteurs commerciaux, dont 1 au centre-ville	Rue St-Charles, Vieux-Longueuil – 150 places d'affaires	Tout le territoire trifluvien avec des interventions ciblées au centre-ville et à Cap-de-la-Madeleine	Vieux-Lauzon, Vieux-Lévis, Vieux-Saint-Romuald, Vieux-Charny, Village Saint-Nicolas	Tout le territoire avec des interventions ciblées à travers le soutien accordé aux regroupements de commerçants
	Paramètres de reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rôle d'expert auprès de la Ville</li> <li>Apporte des recommandations et analyses poussées (notamment grâce à des outils d'analyse de données)</li> </ul>	Appui technique auprès de l'association qui était en place avant la création de la SDC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de revitalisation du centre-ville élaboré par le comité action-centre-ville et adopté par la Ville</li> <li>Reconnaissance des actions de la SDC sur la vitalité commerciale</li> </ul>	Code déontologique entre les deux entités pour se donner des principes de bonne gouvernance et clarifier les rôles de chacun	Plan commerce réalisé en concertation avec les SDC et les associations commerciales pour s'assurer de répondre aux besoins des commerçants

# Analyse comparative de pratiques en matière de soutien au développement commercial avec cinq autres villes du Québec

## Tableau synoptique (3/3)

	Sherbrooke	Longueuil	Trois-Rivières	Lévis	Québec
Points forts du modèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche par secteurs spécifiques avec une vocation bien déterminée et des conseillers terrains dédiés</li> <li>• Attention particulière pour le centre-ville</li> <li>• Centralisation des responsabilités stratégiques vers la Ville</li> <li>• Concentration autour de la planification permettant de soutenir des projets innovants et stratégiques (ex. économie sociale)</li> <li>• Forte concertation terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi étroit des activités de la SDC</li> <li>• La structure de SDC facilite les relations avec l'administration municipale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilité de l'équipe d'IDETR dont les interventions et projets répondent à des besoins directs du terrain</li> <li>• Un seul interlocuteur auprès de la communauté d'affaires</li> <li>• Capacité à travailler sur des grands projets innovants</li> <li>• Forte collaboration et concertation avec le milieu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une vision globale des 5 quartiers à travers MQL</li> <li>• Interventions autour de pôles commerciaux ciblés</li> <li>• Présence terrain, flexibilité et agilité de l'organisation MQL</li> <li>• Intervention de la Ville à plusieurs niveaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une vision concertée en matière de développement commercial</li> <li>• Enveloppe importante, provenant en partie du gouvernement en raison du statut de Capitale Nationale</li> <li>• Intervention de la Ville à plusieurs niveaux prenant en compte les spécificités des secteurs commerciaux</li> <li>• Modèle qui encourage l'émergence de nouveaux regroupements</li> </ul>
Enjeux du modèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enjeux de clarté des responsabilités des rôles à venir (restructuration en cours)</li> <li>• Pas de soutien aux regroupements de commerçants</li> <li>• Très peu d'intervention pour soutenir l'animation des secteurs</li> <li>• Absence de transfert d'expertise pour les analyses de données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efforts de la Ville centrés sur une seule artère (iniquité territoriale) alors que la Ville compte 25 artères commerciales</li> <li>• Absence d'expertise en matière de développement commercial (ni à la Ville ni au sein de l'organisme de développement économique - DEL)</li> <li>• Questionnement en cours sur la responsabilité du développement commercial</li> <li>• Peu de liens avec les autres artères commerciales (diagnostic en cours)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des secteurs commerciaux moins bien desservis</li> <li>• Enjeu de visibilité des actions d'IDETR et de son offre de services auprès de l'ensemble de la communauté de commerçants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enjeux de gouvernance avec MQL et notamment dans le focus autour du développement commercial qui est attendu de l'OBNL (vs. volet animation)</li> <li>• Intégration du développement commercial avec le secteur touristique, bien que leurs positionnements diffèrent</li> <li>• Des secteurs commerciaux moins bien desservis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficulté de mesurer clairement les retombées sur le terrain</li> <li>• Budgets importants octroyés aux SDC pouvant impacter leur capacité d'autonomie financière</li> <li>• Absence d'interlocuteurs directs avec les commerçants</li> <li>• Non-représentativité des besoins des commerçants ne faisant pas partie d'un regroupement</li> <li>• Enjeu externe : nombreux enjeux autour de la vacance commerciale qui nécessite une stratégie spécifique</li> </ul>

# Les orientations

## Stratégies d'actions préliminaires

1. Se doter d'une compréhension commune et d'une vision globale en matière de développement commercial, en définissant le positionnement souhaité pour chacun des secteurs avec des actions ciblées pour répondre aux besoins spécifiques locaux

Pour concrétiser cette recommandation, les interventions suivantes pourraient être réalisées :

- ⇒ Se doter d'un **vocabulaire commun** en matière de notions et définitions qui entourent le développement commercial
- ⇒ Dresser un portrait clair de la **situation commerciale** actuelle en réalisant des **analyses des différents pôles commerciaux**
- ⇒ Impliquer l'ensemble des parties prenantes clés autour **d'ateliers de réflexion stratégiques** afin de permettre à la Ville de peaufiner la vision de développement et de déterminer les objectifs et priorités à moyen et long terme
- ⇒ Identifier les **zones de dynamisation** sur lesquelles les efforts seront concentrés
- ⇒ Décliner les **objectifs et priorités** et **identifier des mesures concrètes** pour chacune des zones de dynamisation
- ⇒ **Communiquer** autour de la stratégie, des résultats, et des opportunités pour favoriser la collaboration et l'engagement.



# Les orientations

## *Stratégies d'actions préliminaires*

### 2. Adopter une approche d'intervention stratégique en centralisant l'expertise de développement commercial

Pour concrétiser cette recommandation, les interventions suivantes pourraient être réalisées :

- ⇒ **Établir une structure organisationnelle dédiée au développement commercial**
- ⇒ **Constituer une équipe spécialisée au sein de la Ville de Gatineau**

### 3. Mettre en place une structure organisationnelle incluant des rôles et responsabilités bien définis



# Les orientations

## Stratégies d'actions préliminaires

### 4. Moderniser le protocole d'entente pour en faire un outil structurant

Pour concrétiser cette recommandation, les interventions suivantes pourraient être réalisées :

- ⇒ **Évaluer les besoins par secteur en tenant compte des défis et opportunités spécifiques**
- ⇒ **Formuler des objectifs clairs** en fonction des besoins identifiés
- ⇒ **Moderniser les ententes de partenariat** : bonifier le protocole unique qui détaillera le type de soutien offert, les grands objectifs, les critères d'éligibilité, les mécanismes de financement, les livrables attendus, la reddition de comptes et la façon dont cette dernière sera conduite et évaluée
  - **Les objectifs préliminaires proposés pour le protocole d'entente sont les suivants** : mettre en valeur le secteur commercial (rue/artère/pôle, etc.) ; développer le positionnement et l'image du secteur commercial ; promouvoir le secteur commercial par des activités d'animation et des services aux membres ; stimuler la croissance économique (recrutement commercial, etc.)



# Les orientations

## Stratégies d'actions préliminaires

### 5. Mener une réflexion pour établir une forme de soutien complémentaire permettant de favoriser l'émergence de nouvelles initiatives de développement commercial

Pour concrétiser cette recommandation, les interventions suivantes pourraient être réalisées :

- ⇒ **Mener une réflexion pour la création d'un fonds flexible : *programme de soutien aux artères commerciales***
  - Sous forme d'appel à projets offrant plusieurs options de soutien : *rénovation des façades, aménagement intérieur, opérations commerciales touchant plusieurs commerces, soutien à des « pop-ups shops », etc.*
- ⇒ **Offrir un accompagnement technique** au-delà des subventions octroyées (*formation, image de marque, communication, etc.*)

### 6. Travailler étroitement avec les regroupements de commerçants pour mieux connaître les réalités et besoins locaux

Pour concrétiser cette recommandation, les interventions suivantes pourraient être réalisées :

- ⇒ **Mettre en place des moments d'échanges et des canaux de partenariat** entre les représentants de la Ville et les associations (établir des moments d'échanges réguliers, partage d'informations et de ressources, organiser des événements collaboratifs pour stimuler l'activité économique locale, etc.)

# Les orientations

## Stratégies d'actions préliminaires

### 7. Développer une base de données performante et en faire un outil d'aide à la décision

Pour concrétiser cette recommandation, les interventions suivantes pourraient être réalisées :

- ⇒ **Évaluer les données disponibles et leur pertinence**
- ⇒ **Collecter les données à deux niveaux** : demande/clientèle et offre/tissu commercial
- ⇒ **Analyser les données** pour bien comprendre le marché, anticiper les tendances, dynamiques et besoins, etc. Autant de données qui pourraient indiquer des opportunités et venir aiguiller la prise de décision
- ⇒ **Établir une stratégie** en s'appuyant sur les données recueillies à travers des interventions plus ciblées et efficaces (ex. pour mettre en place une stratégie de prospection commerciale)
- ⇒ **Identifier un ou plusieurs partenaires stratégiques** pour la mise en place des outils de collecte et d'analyse de données



# Analyse des autres programmes 1/3

## Programmes de la Ville de Gatineau

- ⇒ Les programmes comportent des **informations d'ordre assez général** :
  - Les organisations qui font une demande doivent démontrer que celle-ci est alignée avec les objectifs des programmes de soutien. Les autorités publiques, quant à elles, définissent des objectifs généraux qu'elles souhaitent promouvoir
  - Les exigences de reddition de compte envers les organismes sont formulées de manière assez générale
  - Aucune cible précise à atteindre n'est présentée dans les programmes
- ⇒ De façon générale, les programmes incluent une description des éléments suivants : un contexte ; une description du programme ; les critères généraux d'admissibilité ; une description des critères spécifiques d'admissibilité ; une liste des critères d'évaluation ou critère d'analyse des projets ; les critères d'exclusion ; les dépenses admissibles et inadmissibles ; les modalités de financements ; une description de la démarche à suivre pour faire une demande
- ⇒ Tous les programmes consultés indiquent le **statut juridique ainsi que le lieu du siège social exigibles** pour que les organismes puissent faire une demande
- ⇒ Certains programmes précisent que seuls certains types d'organismes sont admissibles, comme les coopératives, tandis que d'autres programmes **acceptent tous les types d'OBNL**
- ⇒ Certains programmes mentionnent qu'un organisme doit avoir été constitué **avant une certaine date pour être admissible**
- ⇒ Le **Cadre de soutien au développement des communautés du SLSDC est le programme le plus complet** contenant des exigences à remplir plus précises
- ⇒ **L'appel de projets – Fonds de soutien aux projets contribuant au développement économique** – est le programme le plus succinct, fournissant des informations précises et pertinentes pour le futur cadre de soutien au développement commercial, incluant notamment une pondération pour l'analyse des projets et le plafond pour l'aide financière



# Analyse des autres programmes 2/3

## Programme de la Ville de Gatineau

⇒ **Les critères servant à évaluer les demandes de soutien varient beaucoup d'un programme à l'autre :**

- Exemple du Cadre de soutien au développement des communautés du SLSDC : *l'adéquation du projet avec une ou plusieurs politiques du SLSDC ; la démonstration que les éléments de l'entente de partenariat répondent aux objectifs communs de la Ville et du partenaire ; la diversification des sources de financement et la santé financière de l'organisme ; l'identification d'un mécanisme de suivi et d'évaluation des impacts ; le nombre de personnes desservies ; etc.*
- Exemple du Programme de revitalisation du Service de l'urbanisme et du développement durable : *qualité du projet, son caractère novateur et les moyens prévus pour atteindre ses objectifs ; pertinence du projet en regard des objectifs du programme ; partenariats et répercussions ou retombées dans les milieux ; planification du projet, à savoir le réalisme des prévisions budgétaires en ce qui concerne l'utilisation des fonds, l'échéancier et la capacité du requérant à réaliser le projet ; etc.*
- Exemple du Programme de soutien aux événements du Bureau des événements : **impacts sociaux – les évènements qui** : *sont reliés aux disciplines prioritaires identifiées à la stratégie événementielle de la Ville de Gatineau ; présentent une discipline prioritaire non exploitée sur le territoire gatinois ; présentent une discipline unique dans le marché de Gatineau/Ottawa ; ont une possibilité de récurrence annuelle ; sont organisés par un organisme ayant un modèle de gouvernance ouvert et transparent ; sont organisés par un organisme ayant un bon nombre d'adhésion ; sont la seule activité produite par l'organisme au cours de l'année ; etc.*

⇒ **Les exigences à respecter par l'organisme suivant l'octroi du soutien :**

- Avant la réalisation du projet soutenu, les programmes indiquent que les organismes doivent soumettre à la ville un plan d'exécution comprenant des renseignements techniques (description du site, devis techniques d'installation, etc.)
- Après la fin de la période de soutien ou la réalisation du projet, les organismes doivent respecter certaines exigences formulées de manière relativement large (*rapport d'activité selon les exigences de la Ville, reddition de compte financière selon les directives de la Ville en vigueur, garanties de revenus autonomes (si applicable), etc.*)

# Analyse des autres programmes 3/3

## Programme de la Ville de Gatineau

### ⇒ Reddition de compte :

- Exemples d'éléments exigés : rapport d'activités qui inclut le nombre de personnes ayant participé aux événements ; nombre de répétitions pour chaque activité ; bilan financier spécifique aux projets ou aux événements ; preuve de visibilité de la Ville ; bons coups et aspects à modifier ; rencontres annuelles d'évaluation ; divulgation d'absence de conflit d'intérêts ; différence entre la programmation prévue et les réalisations
- Tout organisme qui reçoit une contribution financière de la Ville est dans l'obligation de fournir un rapport financier
- La reddition de compte et le rapport financier liés à chacune des subventions versées à un même organisme doivent respecter l'article 107.9 de la Loi sur les cités et villes « toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers »
- Les programmes mentionnent la nécessité de se référer aux « directives en vigueur de la Ville » sans préciser comment les rapports d'activités et de reddition de compte doivent être complétés

### ⇒ Entre autres, ces exigences seraient pertinentes dans le cadre du soutien au développement commercial :

- **Un organisme ne pourra déposer une nouvelle demande de soutien tant qu'il n'aura pas fourni toute l'information requise de l'année en cours**
- Toute lettre d'entente ou cumule de lettres d'entente confirmant une subvention d'une valeur annuelle en espèces supérieure ou égale à la somme de 25 000 \$, doit prévoir des modalités de versement prenant en considération la reddition financière associée à l'entente. Un pourcentage minimal de 10 % sera retenu jusqu'à ce que la reddition de compte soit déposée au portail de demande



**GATINEAU**

# Analyse des autres programmes

## Programmes provenant d'autres villes

- ⇒ Les programmes consultés sont structurés en différents volets avec des objectifs, critères et modalités de financements distincts
- ⇒ En ce qui concerne le soutien au fonctionnement, **aucun des programmes analysés ne finance intégralement le fonctionnement d'une organisation** (*Ville de Québec : 65% des frais d'exploitation et 65% des frais de projets avec des montants maximum déterminés*)
- ⇒ Des formulaires de dépôt sont fournis en complément du programme, facilitant ainsi le dépôt, l'analyse et la cohérence des demandes (formulaire de dépôt, modèle de budget)
- ⇒ En ce qui concerne le Programme de soutien financier au développement économique et commercial de la Ville de Montréal (arrondissement Ville-Marie), il représente un modèle pertinent avec des étapes claires et des guides qui en facilitent la compréhension. À titre d'illustration :
  - Système de pondération (%) appliqué aux critères d'évaluation
  - Le délai de traitement des demandes spécifié
  - Un aide-mémoire pour la reddition de compte est disponible pour en faciliter l'élaboration
  - Une liste de contrôle est fournie pour confirmer l'admissibilité dans chacun des volets du programme de soutien



**GATINEAU**



# Espace Stratégies

Cabinet d'accompagnement en démarche stratégique

5600 rue Hochelaga, bureau 026

Montréal (Québec) H1N 3L7

[www.espacestrategies.com](http://www.espacestrategies.com)

info@espacestrategies.com

438-798-0765

