

GUIDE POUR DES QUARTIERS COMMERÇANTS COOPÉRATIFS

MOBILISER LES COMMERÇANTS
POUR DES QUARTIERS PLUS
SOLIDAIRES ET PLUS CONVIVIAUX

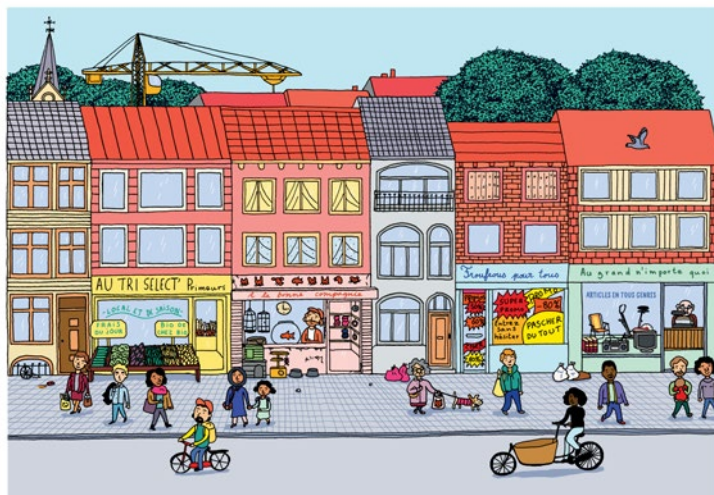


GUIDE POUR DES QUARTIERS COMMERÇANTS COOPÉRATIFS

Mobiliser les commerçants pour des quartiers plus solidaires et plus conviviaux

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	2
INTRODUCTION	3
Que contient ce guide ?	4
A qui s'adresse ce guide ?	4
Redonner voix aux commerçants	5
Les grandes étapes de la méthode	6
Avant de se lancer dans le processus participatif	7
LES ORIGINES DU PROJET	8
« Quartier animé, quartier habité » à Saint-Gilles : un court récit	8
L'équipe qui a contribué à l'élaboration de ce Guide	9
MÉTHODOLOGIE : les étapes de cocréation d'une action locale	10
Le DIAGNOSTIC : comprendre, en donnant la parole au commerçant	10
La MOBILISATION : du comptoir à l'atelier collectif	12
La COCREATION : prioriser les défis et identifier des projets	15
Les PROJETS : lancer, soutenir... et couper le cordon	25
CONCLUSIONS	30



Maillon essentiel de la vie économique et sociale, le commerçant n'est qu'occasionnellement associé aux dynamiques de quartier qui visent à améliorer la qualité du cadre de vie et la cohésion entre les acteurs qui habitent ou travaillent dans le quartier. Après trois années de projets coopératifs dans les quartiers commerçants, l'équipe du projet ReReB¹ propose ce guide pour présenter son expérience de terrain. Il est destiné aux acteurs qui souhaitent impliquer les commerçants dans la conception et la réalisation d'actions collectives pour favoriser la convivialité et la solidarité de quartier.

Le Guide est structuré trois parties. En introduction, nous résumons le contenu du guide et clarifions les types d'acteurs auxquels il s'adresse. Dans la 2^{ème} partie, nous retraçons la genèse du Guide et proposons un court récit de l'expérimentation collective « Quartier animé, quartier habité » à Saint-Gilles, qui a inspiré ce Guide. Enfin, la 3^{ème} partie (« Méthodologie ») décrit les étapes que nous préconisons pour mener un processus de cocréation de projets de quartier avec les commerçants.



¹ ReReB (Resilient Retail for Brussels) est né à l'initiative de trois partenaires travaillant au quotidien sur le commerce : Groupe One, hub.brussels et l'ULB. Le projet a été développé grâce au soutien financier d'Innoviris, l'institut qui encourage la recherche scientifique et l'innovation en Région bruxelloise, dans le cadre du programme Cocreate (plus de détails en fin de document).

INTRODUCTION

QUE CONTIENT LE GUIDE ?

Ce Guide « *Pour des quartiers commerçants plus solidaires et plus conviviaux* » vise à répondre à trois questions dans le cadre de la mise en œuvre de projets locaux en collaboration avec les commerçants :

- Quels sont les clés de succès pour mener des projets contribuant à la solidarité de quartier et à la qualité du cadre de vie de tous ?
- Comment soutenir la dynamique participative dans les quartiers commerçants ?
- Comment mobiliser les commerçants pour participer aux discussions relatives à leur quartier ?

Le Guide présente une méthodologie en étapes, avec la même structure pour chaque étape :

- La présentation des **objectifs** ;
- Le **récit** du processus participatif « Quartier animé, quartier habité » qui a inspiré ce Guide (voir page 8), qui permet de fournir au lecteur une illustration directe des outils et bonnes pratiques ;
- La synthèse de la **méthode** ;
- La présentation d'**outils** simples et pratiques utiles pour la mise en œuvre d'un processus participatif incluant des commerçants ;
- Des **recommandations** pour la mise en œuvre.

A QUI S'ADRESSE LE GUIDE ?

Le Guide s'adresse à tous ceux qui souhaitent **faciliter des projets participatifs** pour améliorer la convivialité et la solidarité entre les commerçants et les autres acteurs du quartier. Le Guide vise notamment les associations de commerçants, les acteurs publics communaux et régionaux, les acteurs du développement local, les urbanistes, les associations socioculturelles...

Le Guide propose une démarche générale ainsi que des conseils, trucs et astuces pour organiser la participation active des commerces à différents types de projets.

Le tableau ci-dessous identifie quelques catégories de projets impliquant le commerce et menés par différents types d'acteurs.

	Organisation d'événements	Projets d'amélioration de la cohésion de quartier, de la qualité du cadre de vie	Projets de développement économique local	Défense des intérêts des commerçants	Projets de rénovation urbaine
Associations de commerçants	X	X	X	X	
Associations citoyennes, comités de quartier	X	X	X	X	
Communes (administration, asbl paracom-munales...)	X		X		X
Acteurs socioculturels	X	X	X		
Bureaux d'urbanisme		X	X		X
Acteurs régionaux (ex. : hub.brussels, STIB, Bxl Mobilité, Beliris, Bruxelles Environnement...)			X	X	X

REDONNER VOIX AUX COMMERÇANTS

Les commerces de quartier sont essentiels à l'approvisionnement des habitants en biens et services. Faisant partie du paysage urbain, ils contribuent largement à la vie sociale et à l'animation des quartiers. Dès lors, il est logique que le commerce soit au cœur des débats sur la ville et des petits et grands projets qui la transforment. Cependant, les commerçants sont rarement autour de la table pour y contribuer.

Quand le commerce est impliqué, ce sont généralement les associations de commerçants qui sont invitées à parler au nom de leur quartier. Bruxelles compte une association pour 226 commerces, mais tous les quartiers commerçants n'ont pas forcément d'associations. Et quand elles existent, elles ne sont parfois plus réellement en activité, ou insuffisamment coordonnées pour favoriser leur participation aux débats.

Parallèlement, **la participation citoyenne est devenue incontournable dans de nombreux processus de transformation de la ville** (projets de rénovation de l'espace public, contrats de quartier, Agendas 21, budgets participatifs...). La démocratie participative gagne lentement du terrain et se lance dans de nouvelles expériences dans diverses communes bruxelloises, souvent en s'appuyant sur les comités d'habitants et le tissu associatif.

Alors que notre société reconnaît davantage le rôle essentiel du commerce de proximité, il est nécessaire de repenser la manière d'impliquer les commerçants dans le déploiement des projets locaux.

Le commerçant local est un maillon indispensable à la vie socioéconomique des quartiers. Il doit pouvoir disposer d'espaces dédiés aux échanges de points de vue et d'idées pour améliorer la qualité du cadre de vie local.

LES GRANDES ÉTAPES DE LA MÉTHODE

La méthode proposée dans ce Guide se structure en quatre phases, décrites succinctement dans le schéma ci-dessous :



AVANT DE SE LANCER DANS LE PROCESSUS PARTICIPATIF

En vue de mener un projet de développement local qui favorise la participation des commerçants, l'équipe de pilotage du processus participatif doit s'assurer de **plusieurs prérequis indispensables** :

1. S'assurer que le périmètre de l'action couvre **au moins 10 commerces** afin d'avoir suffisamment de commerçants impliqués dans le processus participatif et la concrétisation des futurs projets ;
2. Pouvoir se reposer sur un minimum de **deux commerçants** qui vont jouer le rôle d'**ambassadeurs** et assurer la mobilisation au sein du commerce local ;
3. Dès le début du processus, activer et faciliter la **participation de personnes représentatives de la diversité du quartier** et apportant des ressources complémentaires (commerçants, habitants, pouvoirs publics locaux, associations, entrepreneurs, experts...) ;
4. Partir d'**enjeux concrets mobilisateurs**, afin que des groupes de personnes motivées et engagées se forment autour de chaque projet pour le faire aboutir.

En outre, le processus participatif nécessite de disposer de locaux de réunion, de matériel d'animation et d'outils de communication digitale et papier (voir page 10).



Durée moyenne : 6 à 12 mois¹



Ressources humaines nécessaires :

- Au sein de l'équipe de pilotage du processus participatif, plusieurs profils complémentaires sont utiles aux différentes étapes :
 - Pour la phase Diagnostic : un **profil « Enquêteurs »** disposant des connaissances minimales sur le commerce en général et le quartier en particulier, avec des capacités d'écoute active, d'empathie, de relance sur les thèmes de l'enquête (en cas de trop forte digression lors des échanges) ;
 - Pour les phases Mobilisation et Cocréation : un **profil « Communicateur »**, chargé de transmettre des informations et d'assurer un discours didactique sur les enjeux du commerce avec une attitude positive. Il stimule les commerçants à participer à la dynamique collective et les rassure sur le niveau d'engagement attendu.
 - Pour la phase Cocréation et Projets : un **profil « Facilitateur »** pour l'animation de réunions et la facilitation de groupes. Il maîtrise les outils d'intelligence collective, la capacité à distribuer la parole et la capacité de synthèse.
- Parmi les acteurs commerçants et non commerçants, pour la phase Projets : un **profil « Coordinateur de projet »**, avec des compétences en leadership, gestion de projet, facilitation de réunions, suivi administratif et logistique.

¹ Durée moyenne des différents processus participatifs menés dans le cadre du projet ReReB (voir page 8 pour l'explication générale de ce projet).

LES ORIGINES DU PROJET

« QUARTIER ANIMÉ, QUARTIER HABITÉ » À SAINT-GILLES : UN COURT RÉCIT

La méthode présentée dans le Guide « *Pour des quartiers commerçants coopératifs* » est issue du processus participatif « Quartier animé, quartier habité » portant sur la convivialité entre les commerces et les autres fonctions du quartier de la chaussée de Waterloo à Saint-Gilles. Ce projet a été mené en cocréation avec les commerçants et associations de commerçants du quartier.

Quartier historiquement lié aux activités de soutien au développement économique local de Groupe One et de hub.brussels, le **noyau commercial de la chaussée de Waterloo situé sur Saint-Gilles connaît de fortes évolutions dans sa structure commerciale et sa démographie**. Entre 2017 et 2020, le projet ReReB a posé un nouveau regard sur ce quartier afin de repenser l'économie locale, à travers des yeux de celles et ceux qui font vivre le quartier.

La chaussée de Waterloo est donc devenue une « artère-projet », depuis la porte de Hal jusqu'à la station de métro Horta. Le cœur en est le Parvis de Saint-Gilles, symbole d'un quartier à la fois populaire et branché, lieu d'accueil d'un marché journalier. L'offre commerciale de la chaussée est très diversifiée, avec une concentration d'Horeca autour du Parvis. Les commerçants sont issus de l'ensemble du panel de la diversité bruxelloise, à l'image de nombreux quartiers multiculturels de Bruxelles.

Le processus « Quartier animé, quartier habité » est né de rencontres de commerçants à l'automne 2017 menées dans le cadre du projet ReReB. Lors de ces moments d'échange, **les commerçants ont partagé leur expérience, leurs vécus, leurs doutes, leurs espoirs**. Sans surprise, les difficultés de voisinage citées par les commerçants sont multiples : le manque de parking, le bruit nocturne, les incivilités entre voisins, ou encore le non-respect, tant par des commerçants que par des citoyens, des heures de dépôt des sacs poubelles.

Parmi les nombreux sujets abordés, les **difficultés de cohabitation entre la fonction commerciale et la fonction résidentielle** ont souvent été mentionnées, ou étaient au moins sous-jacentes aux récits. Le cycle de co-création « Quartier animé, quartier habité » a donc vu le jour avec l'ambition de réfléchir collectivement aux manières de concilier davantage l'attractivité commerciale et l'occupation résidentielle dans un esprit de solidarité de quartier. Après plusieurs ateliers de réflexion, **deux pistes de travail ont émergé** :

- **The place to be in respect** : les commerçants et habitants ont discuté d'un ensemble de mesures relatives aux heures de fermeture des commerces et Horeca, aux terrasses, au ramassage des poubelles.
- **L'Association sans barrière** : les participants ont soutenu l'idée de la création d'une association de commerçants unique à l'ensemble de la chaussée de Waterloo (tronçon saint-gillois).

L'objectif du cycle « Quartier animé, quartier habité » ? Explorer les enjeux situés à l'interface commerçants-habitants.

Cependant, les discussions initiales se sont rapidement orientées vers une **problématique connexe** : la **cohabitation entre commerçants**. Le diagnostic de terrain s'est construit sur une dizaine d'entretiens avec des commerçants. L'équipe a aussi rencontré les présidents de trois associations de commerçants de Saint-Gilles (l'association Fort Ensemble, l'Union Royale des Commerçants du Centre et l'Association des Commerçants du Quartier de l'Hôtel de Ville) pour comprendre leur historique, leurs orientations et leur vécu. Une cinquantaine de commerces de Saint-Gilles de tous secteurs ont été invités à des ateliers : Horeca, pharmacies, épiceries, graphisme, esthétique, textile, pressing, bricolage... Une attention particulière a également été portée sur les commerçants arrivés récemment dans le quartier, afin d'évaluer leur intérêt à prendre part aux activités d'une potentielle nouvelle association.

Enfin, des acteurs culturels et des associations citoyennes saint-gilloises ont été invités à participer dès le départ à l'ensemble du processus.

L'ÉQUIPE QUI A CONTRIBUÉ À L'ÉLABORATION DE CE GUIDE

Les acteurs qui ont contribué à l'élaboration de ce Guide sont notamment ceux qui ont participé au projet participatif « Quartier animé, quartier habité », à savoir :

- Groupe One et ses partenaires du projet ReReB, hub.brussels (département Recherche) et l'IGEAT-ULB ;
- Les commerçants et associations de commerçants du quartier de la chaussée de Waterloo à Saint-Gilles, à savoir :
 - l'Union Royale des Commerçants du Centre (URCC)
 - l'Association des commerçants du quartier de l'Hôtel de ville
 - l'Association des commerçants de Ma Campagne
 - l'Association Fort Ensemble
- La commune de Saint-Gilles et particulièrement l'échevin en charge du commerce ;
- Les structures locales et régionales de soutien au commerce (Village Partenaire, hub.brussels département Partenariats locaux) ;
- Des citoyens saint-gillois ;
- Des associations locales comme le centre culturel Jacques Franck, l'association Hispanobelga, la Maison Eco Huis de Saint Gilles.

La rédaction de la méthodologie a également bénéficié des conseils d'experts en cocréation et intelligence collective du département Recherche de hub.brussels et du Pôle Participation du bureau Ecores.



MÉTHODOLOGIE : LES ÉTAPES DE COCRÉATION D'UNE ACTION LOCALE

1. LE DIAGNOSTIC : COMPRENDRE, EN DONNANT LA PAROLE AU COMMERÇANT

L'expérience personnelle du commerçant est essentielle pour nourrir le diagnostic de départ et esquisser des pistes d'actions collectives : comment appréhender les difficultés vécues au quotidien ? Quels mots les commerçants utilisent-ils pour les décrire ? Ces difficultés sont-elles partagées ? Comment imaginent-ils leur avenir ?

Les commerçants sont des personnes extrêmement occupées. La plupart d'entre eux ont la tête dans le guidon : aménager et entretenir leur espace de vente, gérer la paperasse, tenir la comptabilité, payer les taxes, se fournir en marchandises, gérer les stocks, nourrir un site internet ou une page Facebook, entretenir de bonnes relations avec les clients mais aussi avec les fournisseurs, le propriétaire, les pouvoirs publics, les voisins, ... Difficile avec tout ça de prendre du recul par rapport à leur activité, de réfléchir aux changements qui s'opèrent dans les modes de consommation ou encore de développer une vision à moyen voire à long terme. Difficile également de s'investir dans un projet collectif, où la plus-value personnelle n'est ni certaine, ni immédiate.

Si attirer les commerçants vers des processus collectifs n'est pas gagné d'avance, il est par contre plus facile d'aller vers eux ! Les **rencontrer dans leur commerce** est dès lors apparu comme **une étape essentielle de la réalisation du diagnostic**. Cela a permis non seulement de récolter de nombreux témoignages de commerçants qui n'ont pas forcément la possibilité de participer aux ateliers mais aussi **d'aborder les divers thèmes avec nettement plus de finesse que ne le ferait une enquête quantitative ou même un atelier de discussion**. Le principal défi pour mener à bien cette partie importante du diagnostic des enjeux du commerce a consisté à pousser la porte des commerces, puis à convaincre leur gestionnaire de nous accorder quelques minutes de leur temps. Passés les quelques refus pour manque de disponibilité et la méfiance de certaines personnes par rapport à notre objectif, chaque conversation s'est révélée riche d'enseignements, pour nous comme pour les commerçants. A travers ces moments de rencontre approfondis, menés au rythme du commerçant (un client entre, un téléphone sonne, une livraison s'annonce), c'est tout un univers qui se découvre. Et à travers leurs réponses, nos interlocuteurs ont eu l'occasion de parler d'une activité dont ils sont souvent passionnés, de réfléchir à haute voix sur l'état de leur petite entreprise, de parler de leurs voisins (et, comme à Saint-Gilles, avec leurs voisins), d'exprimer des nombreux souhaits et de pointer du doigt les difficultés multiples de leur métier, d'envisager aussi l'avenir de leur commerce et de son quartier et, pour quelques-uns, de rejoindre le processus de réflexion collective.

Des discussions orientées mais le cœur ouvert

Les rencontres avec les commerçants se sont déroulées sous forme de discussions réorientées par l'enquêteur sur base d'un **questionnaire semi-ouvert afin de laisser la liberté au commerçant de parler de ce qui lui tient à cœur tout en assurant que tous les thèmes prédéfinis soient abordés**.

Par souci d'harmonisation de l'information, une dizaine de questions ouvertes ont été rédigées. Elles portaient sur :

- le commerçant lui-même (son parcours de vie) ;
- son commerce (difficultés, succès, évolution) ;
- son quartier ;
- sa relation avec les clients et avec les commerçants du voisinage ;
- sa vision de l'avenir de son commerce.

L'enquêteur pouvait s'y référer strictement ou indirectement, et veillait également à obtenir diverses informations pratiques au moment où ces sujets s'inséraient au mieux dans la conversation (le commerçant est-il propriétaire de sa cellule commerciale, les langues utilisées, l'emploi des nouvelles technologies - sites internet, réseaux sociaux - ...).

LA PHASE DE DIAGNOSTIC : SYNTHÈSE DE LA MÉTHODE

Objectif : identifier les enjeux prioritaires du commerce dans un quartier donné.

Profil nécessaire : l'« Enquêteur » a des connaissances minimales sur le commerce en général et le quartier en particulier, écoute active, capacité d'empathie.

Step by Step :

1. **Délimiter le périmètre d'intervention** : il comprend au minimum la zone couverte par les commerçants impliqués dans le processus mais devra idéalement être élargi à tout espace jugé pertinent pour traiter des enjeux évoqués avec les commerçants et autres acteurs impliqués dans le processus. Il faut que cet espace ne soit pas trop étendu et soit défini en cohérence avec le diagnostic et l'action : une place, une rue et ses adjacentes, un quartier commerçant, un quartier « autour » d'un noyau commerçant.
2. **Identification des associations de commerçants** actives sur le périmètre et rencontre des présidents d'associations pour expliquer le dispositif/projet.
3. Conception ou adaptation d'un **questionnaire semi-ouvert** à destination des commerçants ;
4. **Rencontres avec les commerçants du périmètre** : discussions orientées par le questionnaire.
5. **Synthèse et analyse des questionnaires** pour faire émerger les enjeux prioritaires qui serviront de point de départ des ateliers de cocréation.
6. Inventaire des enjeux secondaires pour assurer **une écoute active** des revendications des commerçants et un **relai auprès des acteurs ressources** compétents pour y répondre.

Résultats :

- Compte-rendu synthétique des entretiens
- Liste d'enjeux prioritaires à partager lors des ateliers collectifs
- Liste d'enjeux secondaires à partager avec les acteurs compétents

OUTIL : [Questionnaire semi-ouvert \(A1\)](#)



Recommandations pour optimiser le diagnostic

- Identifiez une à deux **personnes ayant les capacités de mener l'enquête auprès des commerçants et autres acteurs du quartier**. Il peut s'agir d'acteurs de terrain, étudiants de l'enseignement supérieur ou de promotion sociale présents dans le quartier, étudiants en économie/gestion/géographie/urbanisme/sciences humaines, organisations actives dans le développement local.
- **Allez à la rencontre du commerçant**, l'écouter raconter sa vie et son vécu est un pré-requis obligatoire pour comprendre sa réalité et l'emmener dans la co-construction de quelque chose de nouveau. Cela demande du temps et de la disponibilité. Si vous n'êtes pas commerçant (ce qui est plutôt un élément positif en terme d'écoute « neutre »), cette étape vous légitimise dans la compréhension de leur quotidien.

2. LA MOBILISATION : DU COMPTOIR À L'ATELIER COLLECTIF

Comment mobiliser les commerçants dans le cadre d'un dispositif de cocréation ? Comment les motiver à participer à des ateliers en soirée alors qu'ils ont déjà des semaines si chargées ?

La mobilisation des commerçants ne se fait pas en un jour. Elle repose sur la sensibilisation, le dialogue et l'approvisionnement mutuel, ainsi que sur la persévérance du facilitateur. Le sentiment d'urgence, s'il est présent chez les commerçants, peut aussi susciter le momentum.

Quand le commerçant quitte son comptoir pour rejoindre l'atelier collectif

Qui ne connaît pas le quartier branché de Saint-Gilles, souvent qualifié de quartier de 'bobos' ? Pourtant, les commerces branchés comme Alimentation Géniale, Ozfair ou l'Herboristerie de Louise cohabitent avec des commerces des 4 coins de l'Europe. A Saint-Gilles, comme ailleurs, nous nous heurtons de temps en temps au refus d'un commerçant de dialoguer avec nous.

Certains échanges ont commencé avec des commerçants présents depuis... 32 ans ! Media Graphics. Leur resenti est lourd. Ils ont l'impression d'être le tronçon oublié de la Chaussée de Waterloo'. Ils nous envoient chez leurs voisins, présents également depuis 30 ans, Gastronomica Miramare. Là aussi, les habitants sont attachés à leur commerce de proximité. Il règne dans ce quartier une ambiance conviviale et familiale.



Déjà initiée lors des rencontres de la phase Diagnostic, la mobilisation se concrétise par une **invitation à rejoindre le groupe de réflexion sur le commerce saint-gillois**. L'invitation est diffusée auprès d'une cinquantaine de commerces de Saint-Gilles de tous secteurs : horeca, pharmacies, épiceries, graphisme, esthétique, textile, pressing, bricolage, ...

Souvent la réplique « *Oui, ça m'intéresse d'y participer* » nous fera espérer que la mobilisation sera suffisamment grande. Cependant, la réalité du commerçant nous rattrape. Alors que le créneau du lundi fin de journée est favorisé pour rassembler des commerçants (jour de fermeture pour plusieurs catégories de commerces), les grains de sable du quotidien – un fournisseur qui n'arrive pas, de la compta à terminer, la fatigue de la journée ... - vont faire concurrence à l'atelier.

Mobiliser les commerçants nécessite de **maintenir un contact régulier** et ce, jusqu'au jour de l'atelier. A quelques minutes du démarrage d'un atelier, il nous est fréquemment arrivé de faire un tour des commerces du quartier pour nous assurer que le message était bien passé et convaincre les hésitants à se joindre au groupe. La qualité du dialogue, la créativité et les résultats des ateliers dépendent fortement du nombre de commerçants présents.

En parallèle, pour assurer une diversité de points de vue, d'autres acteurs locaux auront été approchés. **Plus le groupe est diversifié, plus il sera potentiellement dynamique et générateur d'idées concrètes et pertinentes pour le quartier.**

Nous sommes dès lors allés à la rencontre des autres acteurs du quartier commerçant de Saint-Gilles et notamment :

- Les autorités communales, dont l'échevin du développement économique ;
- Les gardiens de la paix ;
- Village Partenaire, le Guichet d'Economie Locale de Saint-Gilles ;
- Les habitants saint-gillois (via notamment les Assemblées générales du [Contrat de quartier durable Parvis-Morichart](#)) ;
- Les propriétaires des cellules commerciales.

Par ailleurs, il est précieux de pouvoir compter sur l'implication d'acteurs relais qui ont la capacité de « motiver les troupes » : les président(e)s d'associations de commerçants, le responsable de zone de l'agence hub.brussels ou encore les gardiens de la paix communaux présents sur le terrain.

LA PHASE DE MOBILISATION : SYNTHESE DE LA METHODE

Objectif : motiver les acteurs commerçants et non commerçants à participer à la dynamique collective.

Profil nécessaire : « Communicateur » >> discours didactique, attitude positive, stimulation des commerçants à participer à la dynamique collective, capacité à rassurer sur le niveau d'engagement attendu.

Step by Step :

1. Elaboration de la liste « contacts » des commerçants identifiés en phase de Diagnostic ;
2. Formulation des objectifs généraux du cycle d'ateliers collectifs et des objectifs spécifiques à chaque atelier ;
3. Elaboration d'une communication sur le cycle d'ateliers (clarification des objectifs, dates, heures, lieux...) ;
4. 2^{ème} tournée des commerçants en vue de diffuser l'invitation aux ateliers ; incluant la rencontre de commerces non visités en phase de Diagnostic ;
5. Etape de diversification des acteurs : rencontre d'acteurs non commerçants pour échanger sur les enjeux prioritaires ; invitation à participer aux ateliers ;
6. Synthèse des discussions menées avec les acteurs non commerçants.

Conseils :

- Constituer une liste avec les coordonnées des commerçants (données rarement disponibles dans les communes)
- Prévoyez des outils de communication pour faire connaître le projet (affiches, flyers...)

Résultats :

- Liste actualisée des commerces du quartier consultés et informés
- Ebauche de programme pour les ateliers
- Mobilisation d'acteurs non commerçants
- Enrichissement du diagnostic



Recommandations pour optimiser la mobilisation

- Pour fédérer un public de commerçants sans s'essouffler, **appuyez-vous sur les structures existantes comme les associations de commerçants**. Lors des assemblées générales, vous pouvez solliciter un moment de réflexion et de co-crédation avec les commerçants présents³;
- Pour mobiliser les associations de commerçants, **faites appel au responsable de zone de hub.brussels**, il ou elle est en contact direct avec toutes les associations de commerçants du quartier et connaît les personnes à convaincre !
- **Inclure dans la démarche d'autres forces vives** comme des habitants ou des centres culturels est un facteur de dynamisme. Ouvrir le processus à la diversité des acteurs permet d'encourager la participation et stimuler la créativité. Plus l'assemblée de participants est diversifiée, plus créatives sont les idées. Certaines associations de commerçants ont déjà inclus des habitants dans leur organisation.

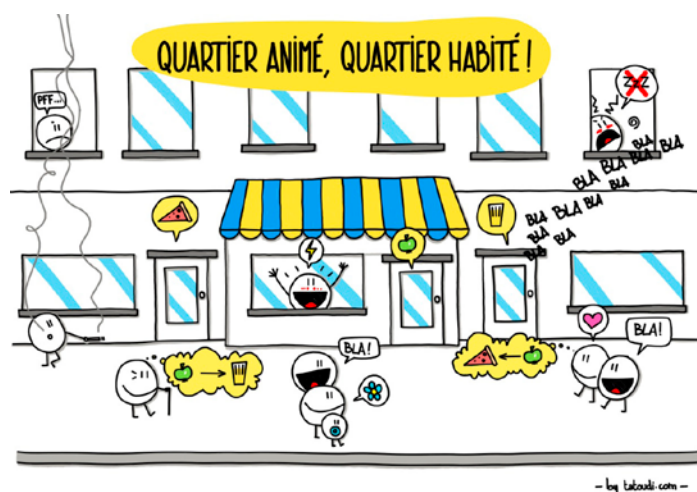


³ Voir le Guide Pourquoi & comment se fédérer entre commerçants d'un même quartier à Bruxelles - hub.brussels
<https://hub.brussels/app/uploads/2019/07/pourquoi-comment-associations-commerçants.pdf>

3. LA COCRÉATION : PRIORISER LES DÉFIS ET IDENTIFIER DES PROJETS

Comment structurer l'animation d'un atelier avec des commerçants ? Comment faciliter le débat et faire émerger des idées créatives ? Quels outils d'animation choisir ? Comment créer de la convivialité et de la cohésion dans le groupe et s'assurer que les participants viendront aux prochains ateliers ? Un atelier avec des commerçants ne dure généralement pas plus de deux heures. Il est essentiel de bien préparer sa méthodologie d'animation tout en gardant de l'agilité dans son programme.

Dans le cadre du cycle de réflexion « Quartier animé, quartier habité », quatre ateliers ont été organisés, entre novembre 2017 et juin 2018, sous le thème « Quartier commerçant, quartier (trop) vivant ? » : **un atelier initial** portant sur la **vision de l'avenir du commerce saint-gillois**, suivi d'un cycle de **trois ateliers de cocréation de solutions**. Chaque atelier a amené de nouveaux éléments de réflexion au diagnostic initié sur le terrain, et également apporté des idées d'actions concrètes à engager.



INVITATION 8 MAI 2018

Saint-Gilles, quartier commerçant, quartier (trop) vivant ?

Le projet Resilient Retail for Brussels (REREB) en collaboration avec la commune de Saint-Gilles et son échevin du développement économique, Monsieur Patrick Debouverie, vous invite à prendre part à **trois ateliers d'échange sur le vivre ensemble entre habitants et commerçants**.

Comment gérer les nuisances sonores de l'horeca tout en conservant cette activité phare sur la commune ? Comment garantir la propreté des trottoirs quand les heures de dépôt des sacs poubelles des ménages correspondent aux heures d'ouverture des commerces ? Comment dialoguer avec mes voisins et les commerces de ma rue pour améliorer la cohabitation entre nous tous ? Vous vous demandez comment concilier l'habitat et le commerce à Saint-Gilles ?

Rejoignez-nous lors du premier atelier organisé le 8 mai de 18.30 à 20.30 pour échanger votre vécu avec vos commerçants, voisins et imaginer avec eux des solutions où tout le monde y gagne !

Le 8 mai : Atelier « C'est quoi le problème ? Que pourrait-on faire ? »

Le 17 mai : Atelier « C'est quoi la solution ? »

Le 21 juin : Atelier « Passage à l'acte ! »

Adresse : 1^{er} étage du Café la Maison du Peuple, Parvis de Saint-Gilles 39, 1060 Saint-Gilles.

Un buffet dînatoire est prévu.

Au plaisir de vous rencontrer !

PREMIER ATELIER : 'LE COMMERCE DE DEMAIN À SAINT-GILLES'

Le 1^{er} atelier a permis de **sonder les commerçants sur l'avenir du commerce saint-gillois** et de confronter leurs vues. Les participants ont été invités à identifier les valeurs communes, les freins, les forces, les éléments contextuels et les éléments favorables.

Pour cet atelier, la technique de design thinking du « Bateau » a été utilisée. Elle consiste à identifier collectivement les enjeux et opportunités liés à un thème, pour ensuite converger vers un enjeu plus précis et ainsi circonscrire le problème et sa cause.

Dans le processus, plusieurs groupes restreints (3 à 6 personnes) peuvent travailler en parallèle tant sur un même thème que sur des thèmes différents. Il est par ailleurs possible de faire circuler plusieurs groupes autour de plusieurs thèmes.

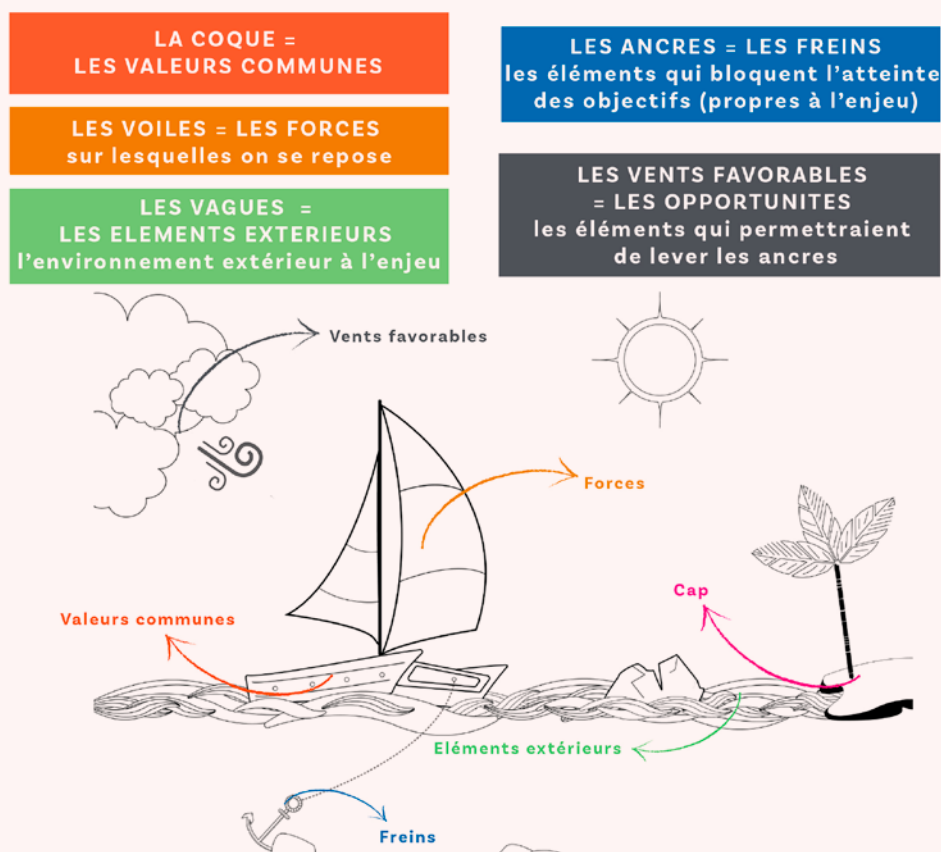
Concrètement, les sujets sont confrontés à une figure de bateau, une métaphore qui a la particularité de **susciter des questions liées à une bonne navigation pour atteindre un cap** (le thème, une question):

- Quels sont les vents favorables ?
- Quels sont les courants contraires ?
- Qu'est-ce qui peut être considéré comme un frein à l'atteinte des objectifs ?
- Etc.

La figure du bateau permet également de se projeter en utilisant des éléments de sa structure. Ainsi, la coque permet par exemple de définir quelles sont les valeurs communes du groupe.

Technique du bateau

Par rapport à l'enjeu, identifier :



La technique du bateau est une **version ludique d'une analyse de type SWOT** (forces, faiblesses, menaces, opportunités) dans laquelle les participants peuvent faire preuve de créativité et même d'humour en incluant, comme dans le cas du bateau, des monstres marins, des tempêtes, des tsunamis, etc.

Il existe des variantes sous forme **d'autres métaphores à choisir en fonction du degré de complexité de la problématique ou du stade de maturité de la réflexion autour du thème.**

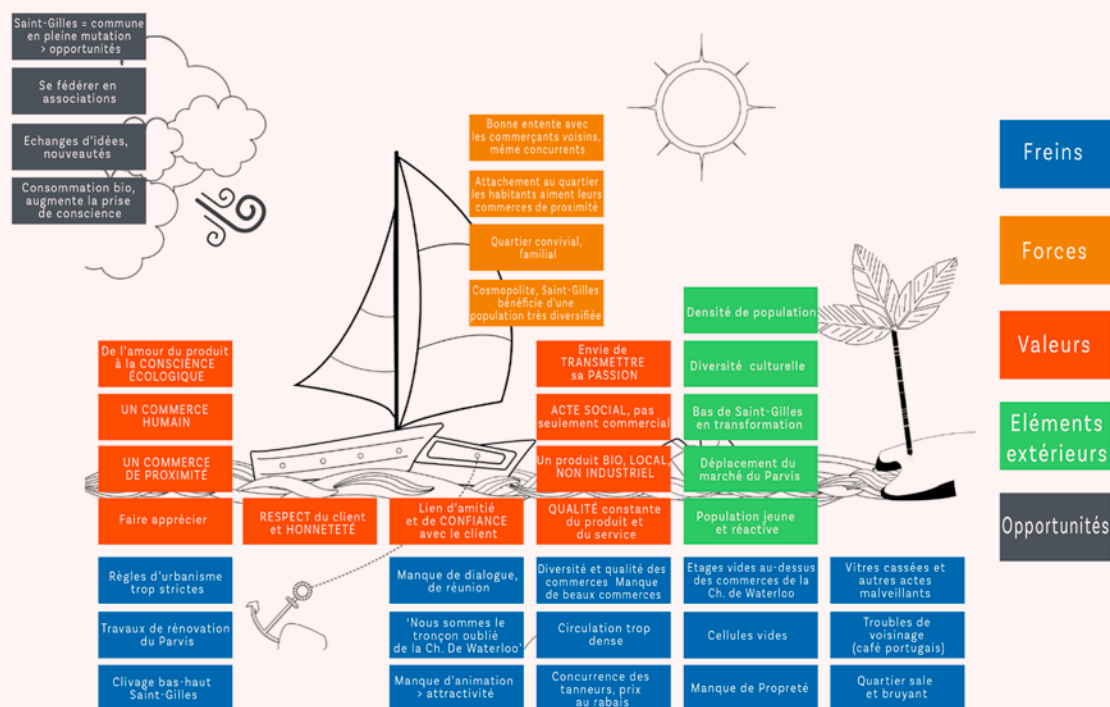
On privilégiera ainsi l'image de la montgolfière ou de la fusée pour leur simplicité tandis que pour des questions plus complexes, requérant des solutions plus spécifiques, l'image du vélo pourrait être un meilleur choix en raison de la technique particulière pour le faire avancer et des associations pouvant être faites aux nombreuses composantes de sa structure et de son mécanisme.

→ Résultats de l'application de la technique du Bateau dans le cadre du premier atelier

Suite à l'exercice du Bateau, les commerçants présents à l'atelier ont identifié trois enjeux prioritaires, formulés comme tels :

- Comment pourrions-nous réduire les nuisances ?
- Comment pourrions-nous améliorer les relations entre voisins (le savoir-vivre, l'éducation) ?
- Comment pourrions-nous améliorer la propreté ? (la pose des sacs poubelle sur le trottoir, le ramassage des sacs, le balayage)

L'atelier a conclu sur la nécessité de continuer l'exploration, en répondant, lors des prochains ateliers, à la question générale suivante : « **Comment pourrions-nous améliorer l'insertion du commerce dans son environnement immédiat et réduire les nuisances ?** ».



DEUXIÈME ATELIER : 'C'EST QUOI LE PROBLÈME ? QUE POURRAIT-ON FAIRE ?'

Le deuxième atelier, qui initiait un cycle de trois réunions de cocréation de projets, a rassemblé, outre l'équipe de facilitateurs, douze commerçants de Saint-Gilles et cinq habitants.

L'animation commence par un « ice breaker », un tour de chauffe pour que les participants fassent mieux connaissance et s'approprient l'objectif de l'atelier.

Au milieu de la salle, quatre citations sur papier sont déposées. Elles sont chacune liées à un enjeu de convivialité identifié lors de la phase de diagnostic. Les participants sont ensuite invités à se placer près de la citation qui leur parle le plus.

TOUR DE CHAUFFE : « QUELLE CITATION VOUS PARLE LE PLUS ? »

Propreté

«Les voisins déposaient leurs sacs poubelle à côté de la terrasse de notre restaurant. Les clients sont partis. Ils n'avaient plus envie de manger à côté des poubelles.»

Utilisation de l'espace public

«Il n'y a pas assez de passage pour les gens. il faudrait une meilleure coordination des places de parking par rapport au passage des gens. En plus, il y a une différence de traitement entre les petits camions de livraison (qui se font engueuler) et les gros camions à qui on ne dit rien tandis qu'ils prennent toute la place»



Bruit

«Depuis que la loi interdit de fumer à l'intérieur, c'est encore pire. En été, on doit choisir entre dormir par une chaleur suffocante ou ouvrir les fenêtres mais ne pas dormir à cause du bruit des fêtards.»

Relation de voisinage

«Avant il y avait une ambiance conviviale. Tous les commerçants se connaissaient. Maintenant, certains ne viennent même plus se présenter à l'ouverture de leur commerce.»

Toujours à partir des quatre mêmes enjeux, le groupe est invité à identifier des pistes de solution. Deux grandes idées de projet en sont ressorties, répondant à la question initiale « Que peut-on faire ? » :

1. Promouvoir « The place to be in respect »

Cette proposition comprend une série de mesures qui ressortent davantage des compétences des pouvoirs publics.

- Imposer une heure de fermeture générale à tous les commerces et toutes les terrasses. Les nuisances des consommateurs (principalement le bruit) perturbent la tranquillité et le sentiment de sécurité des habitants et autres commerçants. L'échevin du Développement Economique, présent lors de l'événement, a confirmé à cette occasion que la commune était actuellement en train de proposer une nouvelle réglementation prévoyant la fermeture de l'ensemble des terrasses à minuit.
- Signaler et délimiter l'espace alloué aux terrasses via l'instauration de zones de marquage. C'était un projet en cours selon l'échevin.
- Assurer une zone de passage continue entre les deux parties du parvis, de part et d'autre de la chaussée de Waterloo, et ce afin de limiter les risques liés à la sécurité routière et prolonger le caractère piéton de cet espace public.
- Améliorer le ramassage des poubelles (notamment des cartons). Cette démarche était en cours, néanmoins elle n'est pas dépendante de la commune mais bien de la Région, qui a été interpellée par la commune.

Parallèlement, quelques participants ont également pointé le besoin de trouver des solutions pour répondre à deux enjeux majeurs : la sécurité et le parking.

Cette première partie illustre clairement **l'importance d'apporter des réponses aux préoccupations des commerçants afin « d'évacuer » les sujets qui reviennent régulièrement sur la table**. Faire intervenir dans les ateliers des experts ou institutions communales et régionales ayant des informations à partager sur ces points de tension permet d'apporter de la clarté sur les solutions existantes et de faire de la place pour des pistes originales émergeant du terrain (voir point 2).

2. Créer une Association sans barrière

L'Association sans barrière est une des solutions concrètes imaginée par les commerçants et qui repose particulièrement sur les forces vives locales, contrairement aux mesures citées précédemment. Il s'agit de créer une association de commerçants unique à tout le tronçon de la Chaussée de Waterloo (depuis la porte de Hal jusqu'à la station de métro Horta, en passant par la Barrière de Saint-Gilles) qui renforcerait la solidarité de quartier. Cette idée de projet a été développée plus en détail à l'atelier suivant.

ET SI C'ÉTAIT L'IDÉE ?

Décrire son idée de projet en 6 points

- Quelle est notre idée ?
- A quel(s) problème(s) ou besoin(s) notre idée répond-elle ?
- Quelles sont les causes du problème ou du besoin ?
Se poser plusieurs fois la question pour approfondir les enjeux
- Quel impact notre idée aura-t-elle sur les commerçants et les habitants ?
- En quoi notre idée permettrait-elle de mieux combiner un quartier animé et un quartier habité ?
- Quel nom allons-nous donner à notre idée ?

TROISIÈME ATELIER : 'C'EST QUOI LA SOLUTION ?'

Rebondissant sur les propositions du précédent atelier, les participants au 3^{ème} moment de cocréation ont approfondi les solutions à mettre en place pour améliorer le ramassage des cartons (problème qui reste très critique) et envisager une association de commerçants unique à toute la zone.

Plusieurs idées ont été émises pour **améliorer la gestion des déchets de carton** :

- la mise en place de containers de récupération du carton et autres déchets
- la récupération des cartons par les fournisseurs pour réutilisation
- un retour à l'horaire de ramassage initial (entre 19h00 et 5h00)
- la réduction des déchets à l'achat
- l'exigence, dans le contrat de collecte, d'un court laps de temps entre l'heure de dépôt et l'heure de ramassage.

Toutes ces propositions de solutions ont été relayées par l'équipe de pilotage auprès de certaines parties prenantes concernées, notamment régionales. Cette démarche a commencé peu après l'atelier par une rencontre avec Bruxelles-Propreté.

Pour construire l'Association 'sans barrière', le canevas du « Blason » a permis d'identifier les valeurs, les actions prioritaires et les conditions de réalisation.

L'exercice du Blason comprend schématiquement 4 questions auxquelles répondre dans l'ordre suivant :

1. Comment voit-on notre avenir dans 10 ans ?
2. Quelles sont les 3 valeurs qui devraient nous guider ?
3. Quelles sont les 3 conditions indispensables pour que l'idée se réalise ?
4. Quelles sont les 3 conditions pour que le projet soit pérenne ?



A partir des résultats, plusieurs finalités de l'Association ont alors été exprimées par les participants :

1. Sensibiliser et créer du lien entre commerçants, habitants et associations autour d'un projet commun de **promotion du quartier** ;
2. Organiser un **événement commun** (par exemple une nocturne en hiver) ;
3. Augmenter la **visibilité de l'offre commerciale** et faire connaître le quartier (par exemple : I love 1060, parking offert, promotions mutuelles entre commerçants, ...).

QUATRIÈME ATELIER : 'PASSAGE À L'ACTE !'

Lors de ce dernier atelier, les participants ont finalisé l'identification des moyens nécessaires pour regrouper commerçants et habitants afin d'améliorer le respect, la convivialité, la solidarité et la vie de quartier.

Le groupe a cherché à répondre à deux questions essentielles pour la mise en œuvre du projet d'Association :
quels principes de fonctionnement ? Comment constituer une telle association ?

Les orientations suivantes en sont ressorties :

1. Concevoir l'Association sans barrière comme une assemblée composée de représentants des différentes associations de commerçants et citoyens déjà existantes sur le périmètre. L'Association sera donc un lieu de concertation de l'ensemble des comités locaux du noyau commerçant (en ce compris les associations de riverains).
2. Travailler sur les statuts existants des associations de commerçants⁴.
3. Créer des synergies entre associations existantes pour réduire les freins de certains commerçants et citoyens à adhérer aux associations et à leurs projets.
4. Encourager l'inclusion des centres culturels dans la démarche.
5. Créer et mettre en place un parcours ludique dans le quartier pour stimuler la consommation locale.
6. Interpeller les acteurs régionaux sur les projets touchant de près ou de loin le commerce saint-gillois.

La phase de Cocréation s'est ainsi achevée, avec l'espoir que les pistes identifiées soient concrétisées dans le quartier dans un avenir proche. C'est au début de la phase suivante, celle des « PROJETS », que l'équipe de pilotage du processus participatif passera la main aux forces vives locales.



⁴ A ce sujet, consultez le Guide *Pourquoi & comment se fédérer entre commerçants d'un même quartier à Bruxelles* - hub.brussels
<https://hub.brussels/app/uploads/2019/07/pourquoi-comment-associations-commerçants.pdf>

PHASE DE COCRÉATION : SYNTHÈSE DE LA MÉTHODE

Objectif : créer et animer l'espace de discussion et de coopération entre les commerçants et les autres acteurs du quartier (habitants, associations, institutions...) pour faire émerger des projets suscitant l'adhésion.

Profil nécessaire :

1. Profil « Communicateur » (cf. encadré XX/étape Mobilisation)
2. Profil « Facilitateur » (animation de réunions et facilitation de groupes) >> maîtrise d'outils d'intelligence collective, capacité à distribuer la parole, capacité de synthèse.

Step by Step :

Phasage en 4 ateliers :

- Atelier 1 : Quels enjeux et opportunités pour le commerce de notre quartier ?
- Atelier 2 : Du diagnostic aux actions prioritaires
- Atelier 3 : Des actions prioritaires aux fiches projets
- Atelier 4 : Des fiches projets aux feuilles de route

ATELIER 1 : QUELS ENJEUX ET OPPORTUNITÉS POUR LE COMMERCE DE NOTRE QUARTIER ?

1. Préparer et diffuser l'invitation (objectifs, si possible planning de l'ensemble des ateliers, date, heure, lieu...);
2. A l'approche de l'atelier, contactez les acteurs commerçants et non commerçants pour confirmer les intentions de participation ;
3. Préparer la méthodologie d'animation de l'atelier dont l'objectif est de réaliser un diagnostic partagé du commerce dans le quartier :
 - Prise de connaissance entre participants (« ice breaker »)
 - Rappel du contexte
 - Exercice de diagnostic (voir technique du bateau page 16)
 - Sélection des enjeux prioritaires
4. Rédaction du compte-rendu de l'atelier et diffusion élargie (participants et non participants) ;
5. Idéalement, évaluer la satisfaction des acteurs commerçants et non commerçants et maintenir l'adhésion au processus.

ATELIER 2 : DU DIAGNOSTIC AUX ACTIONS PRIORITAIRES

1. Préparer et diffuser l'invitation (objectifs, si possible planning de l'ensemble des ateliers, date, heure, lieu...) et inclure une synthèse de l'atelier précédent ;
2. A l'approche de l'atelier, contactez les acteurs commerçants et non commerçants pour confirmer les intentions de participation ;
3. Préparer la méthodologie d'animation de l'atelier dont l'objectif est de passer du diagnostic aux pistes d'actions
 - Prise de connaissance entre participants (« ice breaker »)
 - Rappel du contexte
 - Synthèse du diagnostic affiné par les conclusions de l'atelier 1
 - Définir les enjeux prioritaires avec les participants
 - Approfondir les enjeux en sous-groupes
 - Emergence de pistes d'actions et sélection (par vote) des actions prioritaires
4. Rédaction du compte-rendu de l'atelier et diffusion élargie (participants et non participants) ;
5. Idéalement, évaluer la satisfaction des acteurs commerçants et non commerçants et maintenir l'adhésion au processus.

ATELIER 3 : DES ACTIONS PRIORITAIRES AUX FICHES PROJETS

1. Préparer et diffuser l'invitation (objectifs, si possible planning de l'ensemble des ateliers, date, heure, lieu...) et inclure une synthèse de l'atelier précédent ;
2. A l'approche de l'atelier, contactez les acteurs commerçants et non commerçants pour confirmer les intentions de participation ;
3. Préparer la méthodologie d'animation de l'atelier dont l'objectif est de préciser les grandes lignes de la mise en œuvre des actions prioritaires
 - Prise de connaissance entre participants (« ice breaker »)
 - Rappel du contexte
 - Synthèse de l'atelier précédent
 - Affiner les solutions prioritaires en sous-groupes sous forme de fiches projets (vision, objectifs, valeurs, conditions de départ, moyens d'action, prochaines étapes...)
 - Mise en commun des sous-groupes
 - Appel à leaders/coordonateurs et contributeurs aux projets au sein des participants
4. Rédaction du compte-rendu de l'atelier et diffusion élargie (participants et non participants) ;
5. Idéalement, évaluer la satisfaction des acteurs commerçants et non commerçants et maintenir l'adhésion au processus.

ATELIER 4 : DES FICHES PROJETS AUX FEUILLES DE ROUTE

1. Préparer et diffuser l'invitation (objectifs, si possible planning de l'ensemble des ateliers, date, heure, lieu...) et inclure une synthèse de l'atelier précédent ;
2. A l'approche de l'atelier, contactez les acteurs commerçants et non commerçants pour confirmer les intentions de participation ;
3. Préparer la méthodologie d'animation de l'atelier dont l'objectif est de préciser la feuille de route des différents projets ;
 - Prise de connaissance entre participants (« ice breaker »)
 - Rappel du contexte
 - Synthèse de l'atelier précédent
 - En sous-groupes : validation des fiches projets et affinement de la feuille de route des projets (quand, avec qui, comment)
 - Mise en commun des sous-groupes
 - 2^{ème} appel à leaders/coordonateurs et contributeurs aux projets au sein des participants
4. Rédaction du compte-rendu de l'atelier et diffusion élargie (participants et non participants) ;
5. Idéalement, recontacter les acteurs commerçants et non commerçants pour s'assurer de l'engagement des personnes dans la phase PROJETS.

OUTILS : Exercices d'Ice Breaker

Résultats :

- Diagnostic participatif du commerce dans le quartier
- Enjeux prioritaires
- Liste de solutions concrètes
- Fiches projets pour les actions prioritaires
- Feuille de route par fiche projet
- Listes d'acteurs engagés par projet



Recommandations pour optimiser la cocréation

- Inspirez, **donnez des exemples existants et comparables**, et montrez, le cas échéant en tant que facilitateur non commerçant, que vous êtes réellement intéressé et impliqué dans la problématique énoncée par les commerçants.
- Les commerçants ont peu de temps, il s'agit de les **féderer autour d'un projet concret**, qui **répond à un de leurs enjeux** et qu'ils peuvent appréhender rapidement et facilement. C'est le cas de cette commerçante qui dit : *'Nous les poubelles, c'est l'enfer'* pour citer la problématique de la gestion des déchets dans un quartier commerçant qui se veut attractif.
- Au risque de perdre votre public, les **techniques d'animation** utilisées avec les commerçants doivent être **courtes et déboucher sur du très concret**. Une session de 2 heures est un maximum à ne jamais dépasser. L'animation peut également être **répétée sur plusieurs plages horaires** permettant ainsi la participation de tous les secteurs du commerce et notamment l'horeca.
- **Restez résolument positif et ne vous découragez pas**. Des dires du commerçant, leur problème, c'est qu'ils ne se parlent pas ! Offrez-leur cet espace. Pour mieux se connaître et se rendre compte qu'ils vivent les mêmes choses. Soupir de soulagement ! Pour réfléchir ensemble et explorer les possibilités. Pouvoir entendre *'Ça c'est une bonne idée !'*. Et créer ensemble.
- Faites toujours **(re)valider les enjeux** avant de démarrer un projet concret avec eux, à l'exemple des commerçants du quartier Stalingrad/Lemonnier qui répètent tous *'Ici, nous avons deux grands enjeux : la sécurité et la propreté.'* et qui a été le point de départ de la construction collective d'une solution à ces enjeux.⁵
- **Valorisez les commerçants** (ils en ont bien besoin), **communiquez** les avancées de manière claire, structurée et concise via les canaux de communication qui conviennent le mieux (e-mail, réseaux sociaux type Facebook ou Whatsapp), et **remerciez** régulièrement les commerçants qui ont contribué jusque-là à la dynamique.

⁵ Voir à ce sujet, sur boostyourshop.brussels, le Guide pour une meilleure valorisation des déchets issus du commerce portant sur une solution de gestion mutualisée (LIEN XX).

4. LES PROJETS : LANCER, SOUTENIR... ET COUPER LE CORDON

Des idées de projets ont vu le jour lors des ateliers de cocréation. Les équipages sont-ils prêts pour passer à l'action et mener à bien ces projets ? C'est le moment où de nouvelles dynamiques autogérées vont émerger et devoir trouver leur mode de fonctionnement propre.

Deux projets principaux ont donc émergé des ateliers saint-gillois :

- La formation d'une association unique et inclusive pour redynamiser le quartier commerçant de la chaussée de Waterloo (association dénommée provisoirement « Association sans barrière ») ;
- La création d'une charte pour améliorer la convivialité entre les commerçants de l'Association saint-gilloise des commerçants du quartier Hôtel de Ville.

1. L'Association « sans barrière »

Imaginée lors des ateliers de la phase de COCREATION, l'Association sans barrière poursuit deux objectifs :

- La défense des intérêts des commerçants sur la zone partant de la porte de Hal jusqu'à Ma Campagne (aujourd'hui cette zone comporte 4 associations différentes) ;
- La mise en place d'un plan d'actions pour augmenter la visibilité et favoriser la promotion du noyau commerçant.

Pour faire aboutir cette association, une série d'étapes ont été nécessaires⁶ :

1. Consultation des futurs fondateurs de l'Association sans barrière pour valider les grandes lignes des futurs statuts, évoquées notamment lors de la phase d'émergence de l'idée ;
2. Rédaction d'une 1^{ère} version des statuts ;
3. Réunion rassemblant les cofondateurs de l'association sans barrière pour valider la raison d'être, le nom officiel de l'association (« Up 1060 »), son mode de fonctionnement et finaliser les statuts (voir la description de son objet social ci-dessous) ;
4. Création administrative de l'association ;

Lors de la finalisation de ce Guide, plusieurs étapes devaient encore être réalisées :

5. Elaboration d'un projet de programme (actions prioritaires de défense des intérêts de l'association, activités d'animation...) ;
6. Phase d'ouverture aux riverains et acteurs socioculturels désireux de participer à l'association en tant que membre actif ou adhérent ;
7. Communication officielle sur la naissance de l'association.

Objet social de « l'Association sans barrière » dénommée officiellement UP 1060

L'association a pour but la promotion et la défense des intérêts de ses membres et la valorisation de la dimension économique et de l'image des noyaux commerciaux compris dans le périmètre des associations constitutives et de celles qui adhéreront ultérieurement à l'association.

A cette fin, et sans préjudice du rôle statutaire de chacune des associations constitutives, elle représentera l'ensemble de ses membres auprès des différents pouvoirs publics, des personnes morales de droit public et de droit privé, et des associations professionnelles.

L'association a en outre pour objet de faciliter, soutenir, voire coordonner l'ensemble des actions visant l'embellissement de l'environnement commercial et la promotion des commerces situés dans le périmètre des associations membres, et de renforcer par des actions concrètes la solidarité entre les commerçants.

Source : Projet des statuts de l'association Up 1060 - février 2020

⁶ Pour la partie administrative de la création d'une association de commerçants, nous renvoyons à nouveau le lecteur vers le Guide *Pourquoi & comment se fédérer entre commerçants d'un même quartier à Bruxelles* - hub.brussels - <https://hub.brussels/app/uploads/2019/07/pourquoi-comment-associations-commerçants.pdf>

2. La charte de convivialité

En vue de créer une charte reconnue par tous les commerçants de l'association des commerçants du quartier Hôtel de ville, plusieurs étapes ont été suivies :

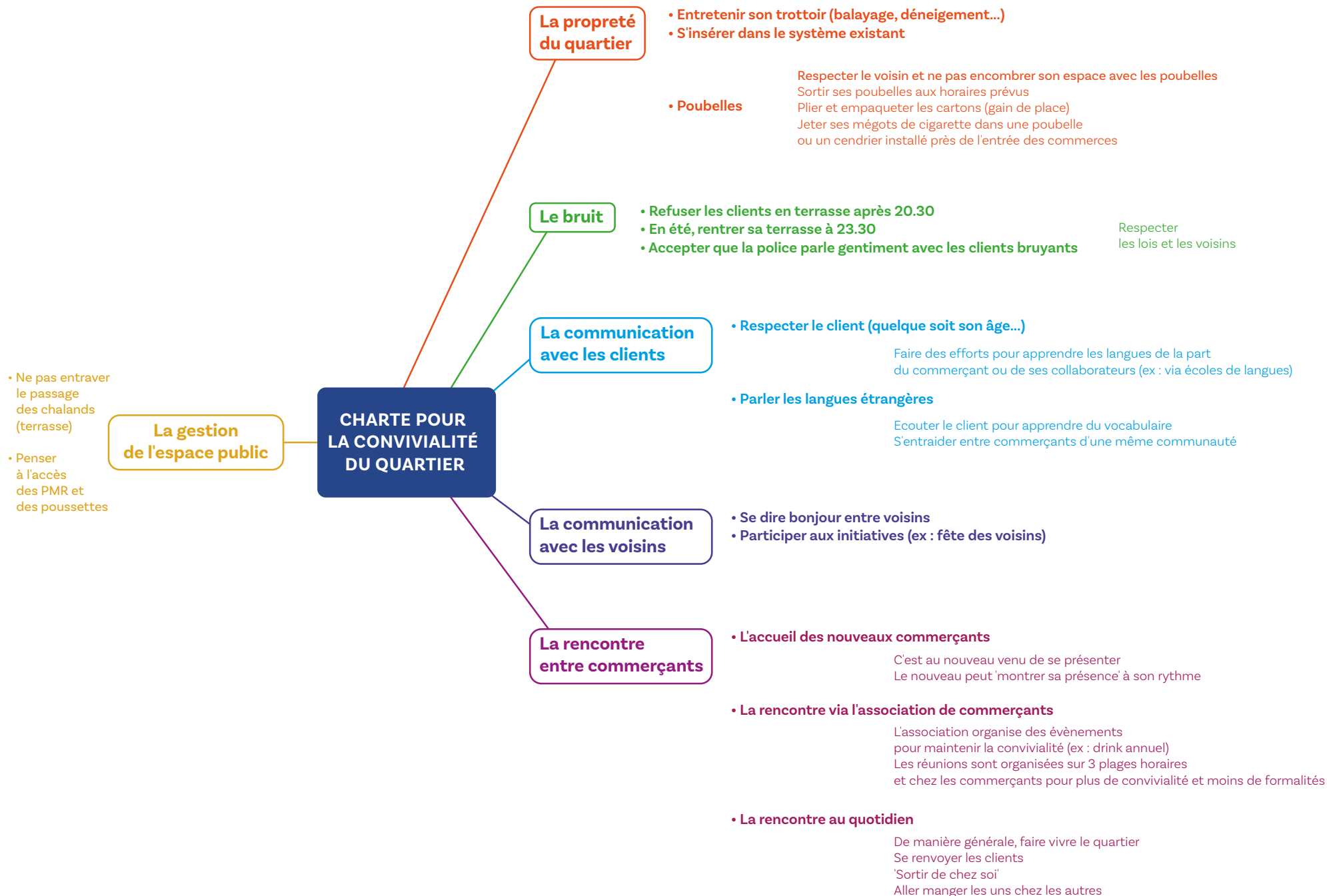
1. Lors de l'Assemblée générale de l'association le 4 Juillet 2019, 1er brainstorming avec les commerçants ;
2. Lancement de la création d'une charte par et pour les commerçants de l'association du quartier Hôtel de ville qui reprend les points importants pour favoriser la convivialité du quartier commerçant (propreté, accueil...) ;
3. Réalisation de plusieurs tournées des commerçants pour récolter les points qu'ils estiment prioritaires à cette charte ;
4. Première version de la charte.



Découvrez à la page suivante la 1^{ère} version de la charte de convivialité entre commerçants du quartier Hôtel de Ville.

Au moment où nous clôturons ce guide, plusieurs étapes devaient encore être réalisées :

5. Amélioration de la charte lors de l'Assemblée générale du 1^{er} semestre 2020 ;
6. Expérimentation de la V1 de la charte avec un groupe de commerçants de l'association du quartier hôtel de ville ;
7. Adaptation de la première version et production d'une version n°2 ;
8. Diffusion et communication de la charte.



PHASE PROJETS : SYNTHÈSE DE LA MÉTHODE

Objectif :

Soutenir la mise en œuvre de projets collectifs portés par les acteurs commerçants et non commerçants du quartier

Profil nécessaire :

- Profil « Facilitateur » (voir phase de Cocréation)
- Profil « Coordinateur de projet » >> leadership, gestion de projet, facilitation de réunions, compétences administratives et logistiques.

Step by Step :

Par les facilitateurs de la phase de COCRÉATION :

1. Validation des coordinateurs des différents projets collectifs, ayant la responsabilité de remobiliser les contributeurs et faciliter la concrétisation des projets ;
2. Transmission aux coordinateurs de l'historique des projets et des principes communs aux groupes de travail (communiquer, assurer la diversité de la participation, concrétiser) ;
3. Soutien à la planification et la facilitation des 1ers groupes de travail ;
4. Contacts réguliers avec les coordinateurs de projet pour connaître le niveau d'avancement des actions et si besoin, les mettre en relation avec les bonnes personnes ressources au sein des acteurs locaux (la commune, les responsables de zone de hub.brussels, les structures d'aide aux entrepreneurs, les associations locales) ;
5. Diffusion d'informations concernant l'avancement des groupes de travail (en concertation avec les coordinateurs).

Par les coordinateurs de projet :

1. Constitution des groupes projets, ouverts aux contributeurs actifs aux ateliers mais aussi aux personnes ayant confirmé leur intérêt lors de la phase de diagnostic mais n'ayant pas participé aux ateliers ;
2. Organisation, facilitation et suivi opérationnel des réunions de travail ;
3. Communication dans le quartier des avancements des groupes de travail (en concertation avec les facilitateurs).

Résultats :

- Transmission du leadership des actions vers les coordinateurs des groupes projets
- Autonomisation des groupes projets



Recommandations pour optimiser la phase projet

- La clé principale du succès lors de la phase PROJETS : avoir **un leader motivé et légitime** pour coordonner chaque projet. Si ce leader n'émerge pas naturellement lors des ateliers de cocréation, prolonger l'appel à candidats en vue de pourvoir le rôle de coordinateur sera indispensable pour que le projet puisse voler de ses propres ailes.
- En tant que **facilitateur**, votre rôle s'arrêtera peut-être ici. Prenez le temps de **transmettre toutes les informations et recommandations utiles aux groupes projets**⁷ afin que ceux-ci profitent pleinement du travail déjà accompli. Si vous participez aux groupes projets, il sera tout autant important de clarifier votre rôle dans cette nouvelle phase.
- Comme lors de la phase de cocréation, l'**inclusion d'acteurs non commerçants** dans les groupes projets contribuera au **dynamisme du projet** et à la mutualisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre.
- Equiper les groupes projets en **ressources utiles pour l'organisation des actions** sera bienvenu pour **aider l'autogestion** (lieux de réunion, outils de facilitation, informations sur de futurs appels à projets pour financer la mise en œuvre...).



⁷ Infos utiles à transmettre : base documentaire retraçant l'historique du projet (depuis son émergence), carnet d'adresses, etc.

CONCLUSIONS

Basé sur l'expérience de trois années de dispositifs participatifs menés au sein de plusieurs quartiers commerçants bruxellois, ce Guide a été rédigé pour décrire et raconter par le vécu quelques bonnes pratiques. Impliquer les commerçants dans les processus participatifs va de soi quand il s'agit d'imaginer de nouveaux projets pour améliorer le cadre de vie et la cohésion dans leurs quartiers. Cependant, les méthodes classiques de la participation nécessitent d'être adaptées pour être en adéquation avec le public des commerçants qui ont une vie bien remplie.

En guise de conclusion, quelques **clés de réussite** sont rappelées car elles constituent des **balises essentielles dès le début de la mobilisation des commerçants** :

- 1. Une équipe projet aux profils complémentaires** : plusieurs profils sont utiles aux différentes phases. L'équipe projet comprendra idéalement des enquêteurs de terrain à l'écoute des commerçants, des facilitateurs de réunions créatifs ou encore de bons communicateurs pour maintenir le lien avec les participants entre les moments clés du processus.
- 2. Aller sur le terrain et prendre le temps de l'écoute** : c'est indispensable quand il s'agit d'interagir avec les commerçants. Ceux-ci seront sensibles à l'écoute offerte dès le premier contact. Le temps passé près de leur comptoir à comprendre leur vécu et leurs préoccupations du moment est nécessaire pour créer un lien et ouvrir un espace de dialogue où l'émergence de projets collectifs pourra trouver sa place.
- 3. Diversifier les relais pour mieux rassembler** : plus nombreux seront les acteurs relais et porte-voix du processus participatif, meilleure sera l'adhésion à celui-ci. En fonction des quartiers, la mobilisation des commerçants pourra être appuyée par les président(e)s des associations de commerçants, le responsable de zone de hub.brussels, l'échevin du commerce ou encore des comités de quartier et citoyens bénévoles actifs dans la promotion et la dynamisation du commerce.
- 4. Apporter des réponses aux questions récurrentes** : avant même d'aborder le sujet du processus participatif, il est essentiel d'apporter des réponses aux préoccupations des commerçants afin « d'évacuer » les sujets qui reviennent régulièrement sur la table (typiquement les soucis de parking, sécurité, propreté, etc.). Faire intervenir dans les ateliers des experts ou institutions communales et régionales ayant des informations à partager sur ces points de tension apportera de la clarté sur les solutions existantes et facilitera la concertation.
- 5. Animer les temps de cocréation en restant agile** : les ateliers avec les commerçants ne durent généralement pas plus de deux heures. Le temps collectif est donc compté alors que les commerçants ont de rares occasions pour se rencontrer et s'exprimer. Dès lors, pour aboutir à des résultats concrets et des perspectives motivantes pour les participants, le programme de chaque atelier devra être à la fois précis et flexible. A l'image des rencontres bilatérales qui précèdent les ateliers, la méthodologie et les outils d'intelligence collective pratiqués devront garantir le temps d'écoute tout en stimulant l'envie de cocréer des solutions.
- 6. Des projets qui donnent envie et des forces vives diversifiées pour les porter** : le pouvoir du collectif ne s'arrête pas à la fin des ateliers. C'est même à ce moment-là qu'il doit encore être plus utilisé, quand naissent des idées de projets concrets et mobilisateurs. A ce stade du processus participatif, il est essentiel que des personnes légitimes acceptent la responsabilité, voire prennent naturellement l'initiative, de coordonner les groupes qui s'occuperont de la mise en œuvre des solutions. Par ailleurs, ces groupes seront d'autant plus dynamiques que leur composition sera diversifiée.

Inclure des acteurs non commerçants apportera au collectif des compétences et des ressources complémentaires, sans oublier le temps précieux qu'ils peuvent consacrer au projet pendant que les commerçants sont occupés à faire vivre leurs commerces et leur quartier.

