



**VEVEY**

**ÉTUDE**

**« COMMERCE & GESTION DE VILLE »**

**RAPPORT DE SYNTHÈSE - AOÛT 2008**

**VERSION RÉSUMÉE PUBLIQUE**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
<b>1.1. AVERTISSEMENT</b>	<b>3</b>
<b>1.2. REMARQUES LIMINAIRES</b>	<b>3</b>
<b>1.3. MANDAT</b>	<b>3</b>
1.3.1. COMPOSANTE « COMMERCE »	3
1.3.1.1. Objectifs	3
1.3.1.2. Périmètre	3
1.3.2. COMPOSANTE « GESTION DE VILLE »	4
1.3.2.1. Objectifs	4
1.3.2.2. Périmètre	4
<b>1.4. RESSOURCES</b>	<b>4</b>
<b>1.5. MODALITES PRATIQUES DE TRAVAIL</b>	<b>5</b>
1.5.1. REMARQUES LIMINAIRES	5
1.5.2. ENQUETE COMMERÇANTS	5
1.5.3. ENTRETIENS INDIVIDUELS	6
1.5.4. ENTRETIEN COLLECTIF	7
<b>2. COMPOSANTE « COMMERCE »</b>	<b>8</b>
<b>2.1. OBJET 1 - REPERTOIRE COMMERCIAL DE LA ZONE CENTRE HISTORIQUE ET DU QUARTIER EST</b>	<b>8</b>
<b>2.2. OBJET 2 - SPECIFICITE COMMERCIALE DES QUARTIERS</b>	<b>8</b>
2.2.1. SPECIFICITE COMMERCIALE DU POLE COMMERCIAL CENTRE-VILLE	8
2.2.1.1. Remarques liminaires	8
2.2.1.2. Vevey, centre-ville	9
2.2.1.3. Vevey, Centre historique	12
2.2.1.4. Vevey, Quartier Est	15
2.2.2. ANALYSE COMPARATIVE DU POLE CENTRE-VILLE AVEC SES DEUX QUARTIERS	17
2.2.3. OFFRE COMMERCIALE DES TROIS CENTRES COMMERCIAUX	21
<b>2.3. OBJET 3 - RECOMMANDATIONS POUR UN POSITIONNEMENT COMMERCIAL COHERENT DU POLE CENTRE-VILLE AVEC LES TROIS AUTRES POLES</b>	<b>21</b>
2.3.1. REMARQUES LIMINAIRES	21
2.3.2. PERCEPTIONS DE VEVEY ET DE SON COMMERCE	21
2.3.2.1. Forces et faiblesses de la ville de Vevey et du commerce veveysan	22
2.3.2.2. Matrices FFOM du petit commerce de détail et des centres commerciaux	24
2.3.3. ANALYSE DU DYNAMISME COMMERCIAL ACTUEL DU POLE CENTRE-VILLE	26
2.3.3.1. Diversité par typologie	26
2.3.3.2. Diversité par catégorie	28
2.3.3.3. Diversité par nature	29
2.3.4. RECOMMANDATIONS	30
2.3.4.1. Recommandation 1 : traiter la zone comme un pôle global	30
2.3.4.2. Recommandation 2 : traiter le pôle centre-ville comme un « centre commercial à ciel ouvert »	31
2.3.4.3. Recommandation 3 : favoriser la complémentarité commerciale en renforçant et en s'adaptant aux spécificités du commerce local	34

---

<b>3.</b>	<b>COMPOSANTE « GESTION DE VILLE »</b>	<b>37</b>
<b>3.1.</b>	<b>OBJET 4 - CALCUL D'UNE CONTRIBUTION AFFECTEE A LA PROMOTION ET AU DEVELOPPEMENT DU COMMERCE VEVEYSAN</b>	<b>37</b>
3.1.1.	FINANCEMENT DE LA GESTION DE VILLE COMPARE	37
3.1.1.1.	Remarques liminaires	37
3.1.1.2.	Le financement à l'étranger	37
3.1.1.3.	Le financement en Suisse	38
3.1.2.	CALCUL DE LA CONTRIBUTION PROPOSEE PAR LE TERRAIN VEVEYSAN	40
<b>3.2.</b>	<b>OBJET 5 - AFFECTATION DE LA CONTRIBUTION</b>	<b>44</b>
3.2.1.	REMARQUES LIMINAIRES	44
3.2.2.	AFFECTATIONS DES FONDS COMPAREES	44
3.2.2.1.	Remarques liminaires	44
3.2.2.2.	L'affectation à l'étranger	44
3.2.2.3.	L'affectation en Suisse	45
3.2.3.	AFFECTATIONS DES FONDS PROPOSEES PAR LE TERRAIN VEVEYSAN	45
<b>3.3.</b>	<b>RECOMMANDATIONS</b>	<b>46</b>
3.3.1.	AFFECTATION AUX MOYENS ET AUX ACTIONS : UNE PERSONNE DEDIEE A LA PROMOTION DU COMMERCE VEVEYSAN	46
3.3.2.	PERCEPTION D'UNE CONTRIBUTION : DES STRATEGIES S'IMPOSENT	48
<b>4.</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>50</b>

---

## 1. Introduction

### 1.1. Avertissement

La présente version du rapport établi par GestionCité constitue une synthèse destinée à en faciliter la lecture et la compréhension immédiate par ses lecteurs.

La version intégrale et ses annexes (119 pages), remise aux mandats en septembre 2008, est un document de travail à usage interne, dont la diffusion est limitée aux mandants.

### 1.2. Remarques liminaires

Conscientes des enjeux liés au commerce, à son organisation, à sa coordination et à sa nécessaire évolution, la Municipalité de Vevey, par son syndic M. Laurent Ballif, et la Société industrielle et commerciale de Vevey et environs (ci-après SIC), par son président M. Christian Ferrari, nous ont confié l'étude « Commerce & Gestion de ville », dont l'orientation pratique (notamment le répertoire) et le contenu, qui dans une grande mesure reflète, telle une photographie, un instantané, les réflexions et les attentes des gens du terrain, se veulent des outils d'aide à réflexion et à la décision.

### 1.3. Mandat

#### 1.3.1. Composante « Commerce »

##### 1.3.1.1. Objectifs

- Dresser un répertoire commercial du Centre historique et du Quartier Est.
- Déterminer la spécificité commerciale du Centre historique et celle du Quartier Est.
- Proposer des recommandations pour un positionnement commercial cohérent du « pôle commercial Centre historique/Quartier Est » en fonction des trois autres « pôles » commerciaux tels que mentionnés par les mandants (Centre St-Antoine / Centre Midi Coindet / Centre Simplon).

##### 1.3.1.2. Périmètre

Celui-ci comprend deux quartiers - le Centre historique<sup>1</sup> et le Quartier Est<sup>2</sup> - et 27 rues, ruelles et places qui se distribuent, selon les indications fournies par les mandants le 22 janvier 2008, de la façon suivante:

- Centre historique (anciennement Vieille Ville) : Place du Marché (ou Grande Place) côté Est - Quai Perdonnet - Ruelle des Anciens-Fossés - Rue et Ruelle du Lac - Place et Ruelle de l'Ancien-Port - Rue de l'Hôtel de Ville - Rue du Léman - Rue du Simplon - Rue et Ruelle du Théâtre - Rue de Lausanne - Rue des Deux Marchés - Rue du Conseil - Place Scanavin - Rue et Ruelle du Centre - Rue de l'Ancienne-Monneresse.

<sup>1</sup> Avec la délimitation suivante : à l'ouest : Place du Marché et Rue de Lausanne ; au nord : Rue du Simplon ; à l'est : Rue du Léman ; au sud : Quai Perdonnet

<sup>2</sup> Avec la délimitation suivante : à l'ouest : Giratoire d'Entre-deux-Villes ; au nord : Rue de Chenevières ; à l'est : Rue Sainte-Claire et Rue du Léman ; au sud : Quai Perdonnet

- **Quartier Est** : Rue d'Italie - Rue du Château - Rue Clara-Haskil - Rue Collet - Rue Sainte-Claire - Rue de la Valsainte - Rue du Chablais - Rue des Pêcheurs- Quai Perdonnet - Rue du Léman.

### **1.3.2. Composante « Gestion de ville »**

#### **1.3.2.1. Objectifs**

En fonction de la photographie réalisée sur le terrain et des expériences existantes :

- déterminer comment calculer une éventuelle contribution affectée à la promotion et au développement du commerce veveysan ;<sup>3</sup>
- déterminer à quoi – dans une optique de gains mutuels ville-commerçants – pourrait servir le produit d'une éventuelle contribution.

#### **1.3.2.2. Périmètre**

Les quatre « pôles » commerciaux, comme mentionnés par les mandants : le pôle Centre historique/Quartier Est ; le Centre St-Antoine ; le Centre Midi Coindet ; le Centre Simplon.

## **1.4. Ressources**

Conformément à notre façon de procéder, en totale transversalité et pour maximiser les synergies, nous avons pris connaissance de l'ensemble des informations liées à l'enquête Estia sur la Place du Marché et de celles relatives aux panneaux électroniques d'affichage commercial.

De même, nous nous sommes informées auprès des personnes les plus à même de nous donner des informations pertinentes et d'actualité sur la démarche « dynamisation du Quartier Est ».

Enfin, nous avons consulté les informations relatives au projet des panneaux électroniques d'affichage commercial.

Cependant et conformément aux termes du mandat, il appartient aux mandants et/ou à l'éventuel futur chargé du commerce<sup>4</sup> d'exploiter les informations contenues dans ce rapport avec l'ensemble des études et projets connexes.

---

<sup>3</sup> Il s'agit ici de faire des propositions pour déterminer sur quelle base (assiette) serait calculée la « taxe communale pour la promotion et le développement d'activités économiques » (cf. article 3 bis de la Loi sur les impôts communaux, RS-VD 650.11)

<sup>4</sup> Ou un « organe en charge de la promotion économique commerciale » comme l'a appelé le syndic de Vevey lors de son intervention à l'assemblée générale de la SIC du 4 juin 2008.

## 1.5. Modalités pratiques de travail

### 1.5.1. Remarques liminaires

La récolte de données quantitatives (cf. le répertoire notamment) et qualitatives (reflétées dans le présent rapport de synthèse) résulte des sources suivantes : de notre passage auprès de chacun des commerçants du périmètre de l'étude fixé dans le mandat (en effet, leur avis est essentiel pour envisager une redynamisation ; leur expérience et leur vision des problèmes quotidiens en font des interlocuteurs incontournables) ; d'un entretien collectif avec six commerçants du Centre historique et de Vevey Est ; de vingt-deux entretiens individuels avec d'autres acteurs-clés de Vevey et environs.

Nous avons dressé l'état des lieux sous différents angles et avons récolté des informations riches et « panoramiques » provenant de multiples sources. En effet, cette approche multiple nous a permis de capter les intérêts, souhaits, vœux, désirs et inquiétudes qui émanent des différents acteurs qui font et vivent le commerce du centre-ville. Cet aspect de l'étude recouvre le souhait de la Ville, traduite par le syndic dans son discours lors de l'assemblée générale de la SIC du 04.06.2008 : « Le travail de GestionCité, c'est d'abord l'inventaire sous la forme de l'outil que constitue le répertoire ; ce sont ensuite les rencontres avec les commerçants pour savoir comment ils ressentent l'environnement commercial urbain, en complément de l'enquête Albatros. C'est un relevé des besoins et attentes en la matière. »

### 1.5.2. Enquête commerçants

Au 30 avril 2008 (date arrêtée pour le répertoire), nous étions passées auprès de toutes les enseignes du périmètre de l'étude, munies d'un questionnaire.<sup>5</sup>

Bien évidemment, un 100% de données récoltées est illusoire, cela d'autant plus pour un premier recensement organisé ; le nombre de personnes qui ont accepté de nous répondre est toutefois tout à fait satisfaisant.

En plus des éléments factuels récoltés (coordonnées du commerce, superficie, durée du bail, etc.), nous avons posé des questions relatives au dynamisme du commerce dans chacun des deux quartiers.

Si une enveloppe était mise à la disposition des commerçants pour redynamiser le commerce du Centre historique/Quartier Est, l'investiriez-vous dans :	<ul style="list-style-type: none"><li>• Animations/lesquelles ?</li><li>• Décorations (éclairage de Noël, thématique, etc.) ?</li><li>• Mobilier urbain ?</li><li>• Actions commerciales (concours, carte fidélité, etc.) ?</li></ul>
--	---



<sup>5</sup> Nous sommes en effet passées auprès de toutes les enseignes situées dans notre périmètre, ce qui ne signifie toutefois pas que nous ayons pu à chaque fois remplir sur place le questionnaire. Ainsi, malgré nos passages répétés dans les rues de notre périmètre, certaines enseignes ont dû être contactées par courriel ou par téléphone. Enfin, certaines enseignes n'ont jamais répondu à nos sollicitations, nonobstant nos multiples tentatives.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion de la zone commerçante (marketing, campagne de communication, RP, etc.) ?</li> <li>• Autre (à préciser) ?</li> </ul>
Seriez-vous prêt à participer financièrement à un projet de dynamisation du commerce du Centre historique/Quartier Est?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui =&gt; <ul style="list-style-type: none"> <li>- De quelle manière?</li> <li>- Sur quel critère si la contribution est obligatoire ?</li> <li>- Montant maximum ?</li> </ul> </li> <li>• Non : pourquoi ?</li> </ul>
Appartenez-vous à une association de commerçants ? Si oui, laquelle ? <sup>6</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SIC ?</li> <li>• Groupement des intérêts de la Vieille Ville (GIVV) ?</li> <li>• Association Télé-Féérique ?</li> <li>• Association Vevey-Est ?</li> <li>• Autre ?</li> </ul>
De combien d'emploi(s) équivalent(s) temps plein disposez-vous ? <sup>7</sup>	

### 1.5.3. Entretiens individuels

Nous avons mené vingt-deux entretiens individuels avec des « acteurs-clés », pendant 45' au minimum chacun, à partir du 22 février 2008.

<b>Commerçants de détail à Vevey</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M. Brunschwig, commerçant et représentant des commerçants indépendants à la SIC</li> <li>• Mme Chapuis, commerçante et l'une des responsables de l'Association Télé-Féérique</li> </ul>
<b>Responsables divers des trois pôles commerciaux couverts de Vevey</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M. Benicchio, directeur du Centre St-Antoine</li> <li>• M. Bullard, directeur de Manor</li> <li>• M. Gomes, gérant de Coop</li> <li>• M. Schmid, gérant de Migros</li> <li>• M. Stubli, président de l'Association des commerçants de Midi Coindet</li> </ul>
<b>Associations à Vevey</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mme Badoud, présidente du Groupement des intérêts de la Vieille Ville (GIVV)</li> <li>• M. Baud, chargé de communication à l'association Vevey-Est</li> <li>• M. Glauser, président de la Société de développement de Vevey</li> <li>• M. Meylan, président de l'association Télé-Féérique</li> </ul>

<sup>6</sup> Pour cette question, s'il s'agissait bien au départ de l'enquête d'une question de type quantitative, aux fins d'éventuelles statistiques ; toutefois les réponses trop incertaines des commerçants nous ont faits renoncer à tenir des statistiques.

<sup>7</sup> L'incertitude était également de mise pour la question du nombre d'emploi(s) en équivalent temps plein, que nous n'avons dès lors pas pu exploiter.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M. Ferrari, président de la SIC</li> <li>• M. Dubois, secrétaire de la SIC</li> </ul>
<b>Autres acteurs de Vevey et région</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M. Boutilly, directeur de l’Hôtel des Trois Couronnes</li> <li>• M. Christen, conseiller municipal veveysan et représentant de la Municipalité au sein des deux groupes de travail municipaux « Animation du Quai Perdonnet » et « Développement du quartier Vevey Est »</li> <li>• M. De Bros, directeur du Théâtre municipal de Vevey</li> <li>• M. Friedemann, Délégué à l’économie, à la culture et au tourisme de la Ville de Montreux</li> <li>• M. John, directeur de Montreux Vevey Tourisme</li> <li>• M. du Marchie, Directeur de la banque Raiffeisen de la Riviera</li> <li>• M. Rudolph, directeur du Grand Hôtel du Lac</li> <li>• Mme Sinclair, déléguée économique de Promove<sup>8</sup></li> <li>• M. Stoll, délégué culturel de la Ville de Vevey</li> </ul>

#### 1.5.4. Entretien collectif

Le 24 juin 2008, nous avons organisé au Grand Hôtel du Lac un entretien collectif avec six commerçants du Centre historique et du Quartier Est, dont les résultats sont exploités ci-après.

Cette séance de réflexion collective avait pour objectif de donner la parole aux commerçants sur deux thèmes principaux : le dynamisme commercial ainsi que le positionnement et l’harmonisation commerciale du centre-ville de Vevey.

Grâce à la mixité des acteurs (trois commerçantes et trois commerçants, différents types de commerces et différentes localisations géographiques), l’entretien s’est révélé très riche et fort instructif.

Enfin, l’entretien collectif a emporté l’enthousiasme des participants présents pour ce genre de rencontres qui permettent, selon leurs propres termes, « de faire connaissance, d’échanger sur des sujets d’intérêts communs, de susciter des collaborations et de nouer des amitiés ».

<sup>8</sup> NB : l’entretien a eu lieu le 28 mai 2008, Mme Sinclair a depuis quitté son poste.



## 2. Composante « Commerce »

### 2.1. Objet 1 - Répertoire commercial de la zone Centre historique et du Quartier Est

Une gestion optimale du tissu commercial suppose l'existence d'un répertoire contenant un nombre minimal de données, comme dans le répertoire réalisé.

Nous avons ainsi répertorié l'ensemble des « places d'affaire » (terminologie du Canada francophone, très parlante, que nous utilisons dans ce rapport) qui ont « pignon sur rue » (c'est -à- dire situées au rez-de-chaussée).

L'accueil des commerçants pour répondre à cette enquête a été très satisfaisant. En effet, sur la totalité des places d'affaire « visitées », seule une quinzaine de commerçants a refusé catégoriquement de collaborer, soit pour des « questions de principe », soit « faute de temps pour cela ».

L'ensemble des détails méthodologiques relatifs aux commerces répertoriés, aux rubriques du répertoire, à la classification des enseignes ainsi que les observations pratiques sur sa réalisation figurent dans la version intégrale du rapport.

Le répertoire a fait l'objet d'un document distinct du rapport de synthèse.

### 2.2. Objet 2 - Spécificité commerciale des quartiers

Connaître et comprendre pour mieux orienter, tel est l'objectif des statistiques réalisées dans le corps de cette étude.

#### 2.2.1. Spécificité commerciale du pôle commercial centre-ville

##### 2.2.1.1. Remarques liminaires

Les tables et figures qui suivent offrent une photographie de la spécificité commerciale du périmètre de l'étude.

Pour une approche plus construite, nous avons choisi d'apporter - tel un zoom - le détail de la répartition des places d'affaire par activité<sup>9</sup> et par type d'activité,<sup>10</sup> d'abord pour le centre-ville dans sa globalité, ensuite pour chacune de ses deux entités (le Centre historique et le Quartier Est).<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Nous avons défini 4 types d'activité : commerce ; prestataire de service ; restauration/hôtellerie ; divertissement/culture

<sup>10</sup> Pour le type d'activité « commerce », nous avons défini douze catégories : alimentation ; habillement (vêtements et chaussures) ; accessoires (sacs, foulards, etc.) ; bijoux ; meubles-décoration-arts de la table ; pharmacie-paramédical ; librairie-papeterie ; tabac-journaux ; auto-moto-vélo ; audiovisuel-électroménager ; art et dérivés ; spécifique.

Pour le type d'activité « prestation de service », nous avons défini cinq catégories : services à la personne ; banque-assurance-immobilier ; administration/assimilés ; loisirs ; spécifique.

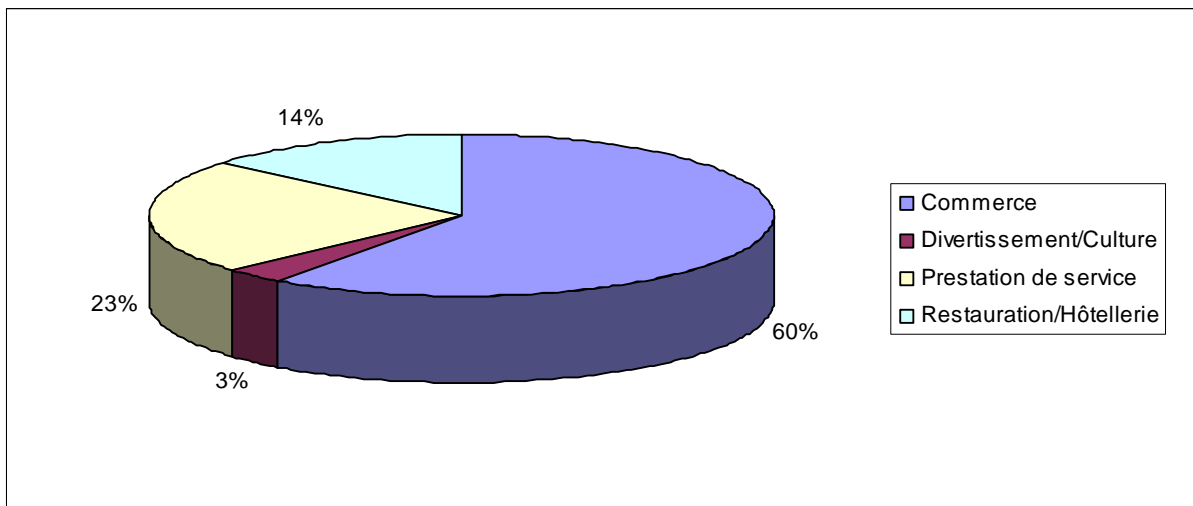
<sup>11</sup> Dans l'étude globale se trouve également l'analyse de la spécificité commerciale des rues/groupes de rues choisis pour leur caractère « stratégique ».

2.2.1.2. Vevey, centre-ville

• Places d'affaire par activité

Localisation	Commerce	Divertissement/Culture	Prestation de service	Restauration/Hôtellerie	Total
Centre historique	166	8	54	38	266
Quartier Est	43	3	27	10	83
<b>Vevey, centre-ville</b>	<b>209</b>	<b>11</b>	<b>81</b>	<b>48</b>	<b>349</b>

**Table 1. Nombre et répartition des places d'affaire par activité à Vevey, centre-ville**



**Figure 1. Proportion de places d'affaire par activité à Vevey, centre-ville**

• Places d'affaire par type d'activité

COMMERCES													
Localisation	Accessoires	Alimentation	Art et dérivés	Audiovisuel- électroménager	Auto-moto-vélo	Bijoux	Habillement	Librairie-papeterie	Meubles-décoration- arts de la table	Pharmacie- paramédical	Tabac-journaux	Spécifique	Total
Centre historique	5	20	9	7	2	9	60	4	22	6	3	19	166
Quartier Est	1	9	3	0	0	2	6	0	8	1	1	12	43
<b>Vevey, centre-ville</b>	<b>6</b>	<b>29</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>66</b>	<b>4</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>31</b>	<b>209</b>

Table 2. Nombre et répartition des commerces par type d'activité à Vevey, centre-ville

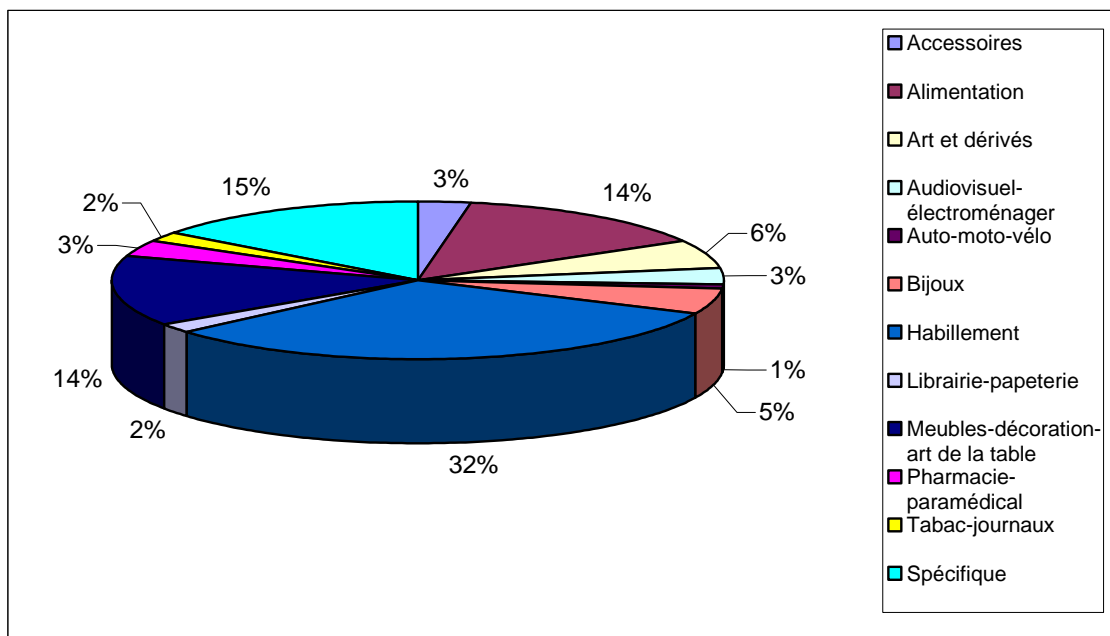


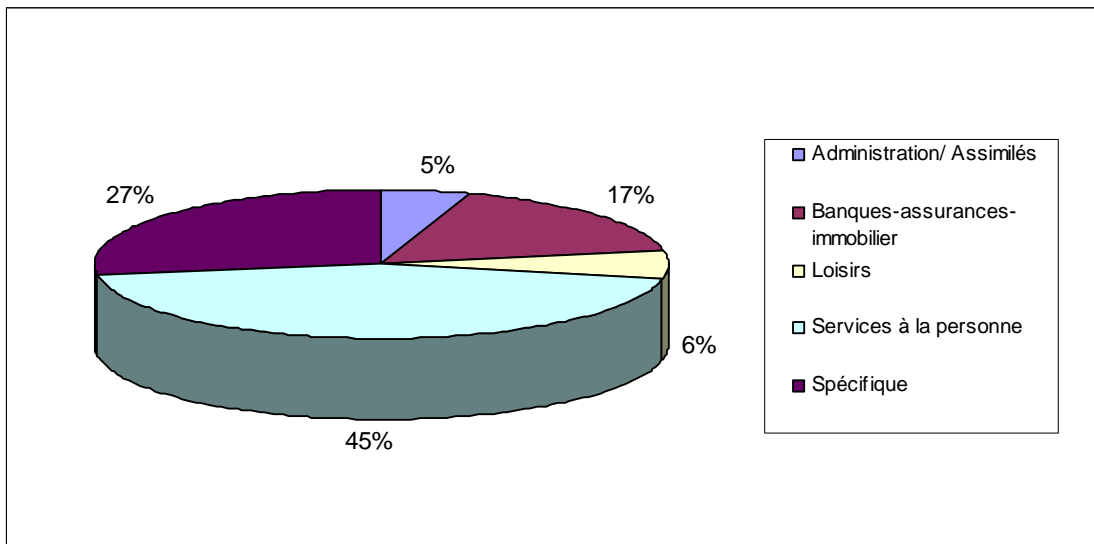
Figure 2. Proportion de commerces par type d'activité à Vevey, centre-ville

Nous avons pu définir douze types d'activités commerciales. Cette possibilité reflète déjà à elle seule la diversité commerciale du centre-ville Vevey. Parmi ces douze types de commerces, un sort du lot, celui de l'habillement avec 66 enseignes (32%). Les enseignes de meubles-décoration-arts de la table sont au nombre de 30 sur le centre-ville, ce qui représente 14% des commerces.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> N.B. : il est intéressant de mettre ce chiffre/cette proportion en parallèle avec le ressenti exprimé dans le sondage « Comment le citoyen vit-il sa commune » réalisé en été 2008 par le quotidien Le Régional : « il semblerait qu'il manque des boutiques de déco ».

PRESTATAIRES DE SERVICE						
Localisation	Administration/ Assimilés	Banques- assurances- immobilier	Loisirs	Services à la personne	Spécifique	Total
Centre historique	4	10	3	22	15	54
Quartier Est	0	4	2	14	7	27
<b>Vevey, centre-ville</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>36</b>	<b>22</b>	<b>81</b>

**Table 3. Nombre et répartition des prestataires de service par type d'activité à Vevey, centre-ville**



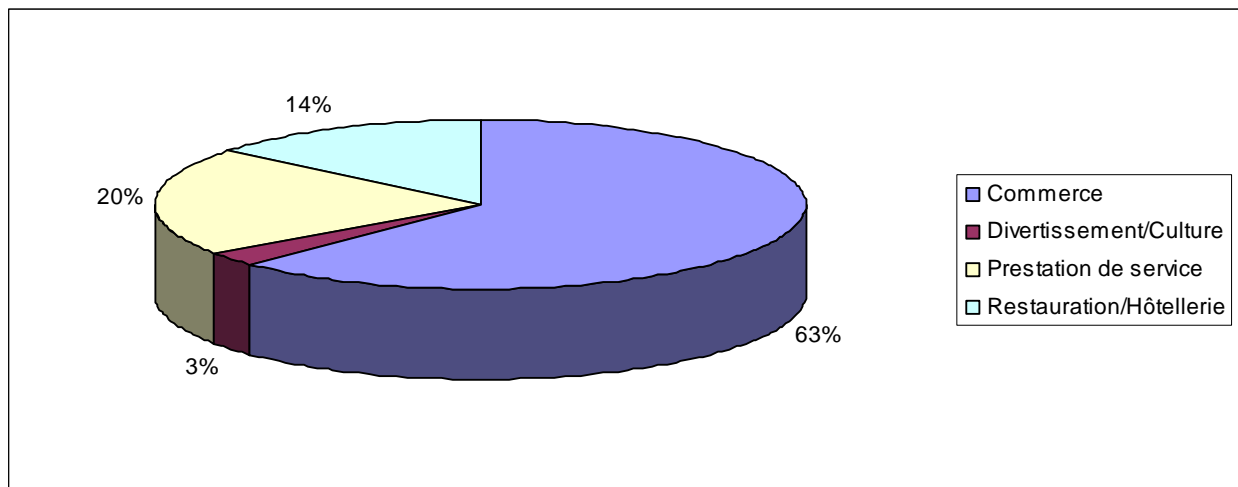
**Figure 3. Proportion de prestataires de service par type d'activité à Vevey, centre-ville**

### 2.2.1.3. Vevey, Centre historique

- Places d'affaire par activité

Localisation	Commerce	Divertissement/Culture	Prestation de service	Restauration/Hôtellerie	Total
Centre historique	166	8	54	38	266
Quartier Est	43	3	27	10	83
Vevey, centre-ville	209	11	81	48	349

**Table 4. Nombre et répartition des places d'affaire par activité à Vevey, Centre historique**



**Figure 4. Proportion de places d'affaire par activité à Vevey, Centre historique**

• Places d'affaire par type d'activité

COMMERCES													
Localisation	Accessoires	Alimentation	Art et dérivés	Audiovisuel- électroménager	Auto-moto-vélo	Bijoux	Habillement	Librairie-papeterie	Meubles-décoration- arts de la table	Pharmacie- paramédical	Tabac-journaux	Spécifique	Total
Centre historique	5	20	9	7	2	9	60	4	22	6	3	19	166
Quartier Est	1	9	3	0	0	2	6	0	8	1	1	12	43
Vevey, centre-ville	6	29	12	7	2	11	66	4	30	7	4	31	209

Table 5. Nombre et répartition des commerces par type d'activité à Vevey, Centre historique

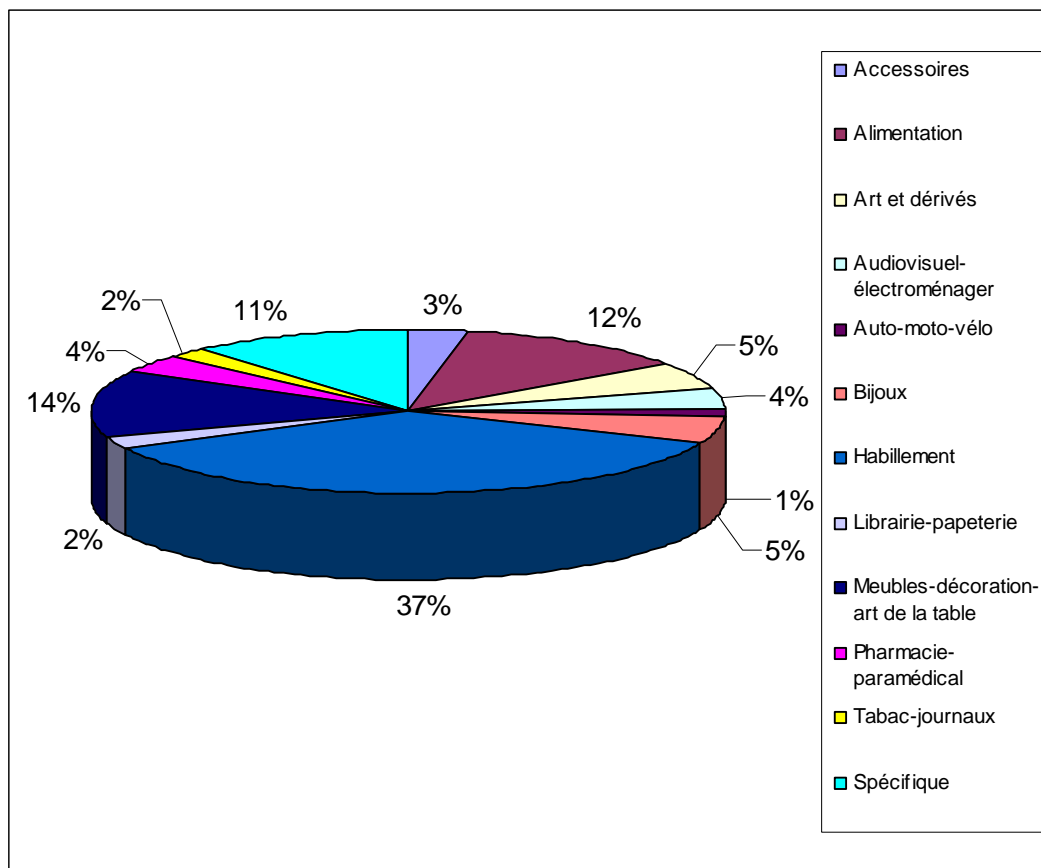
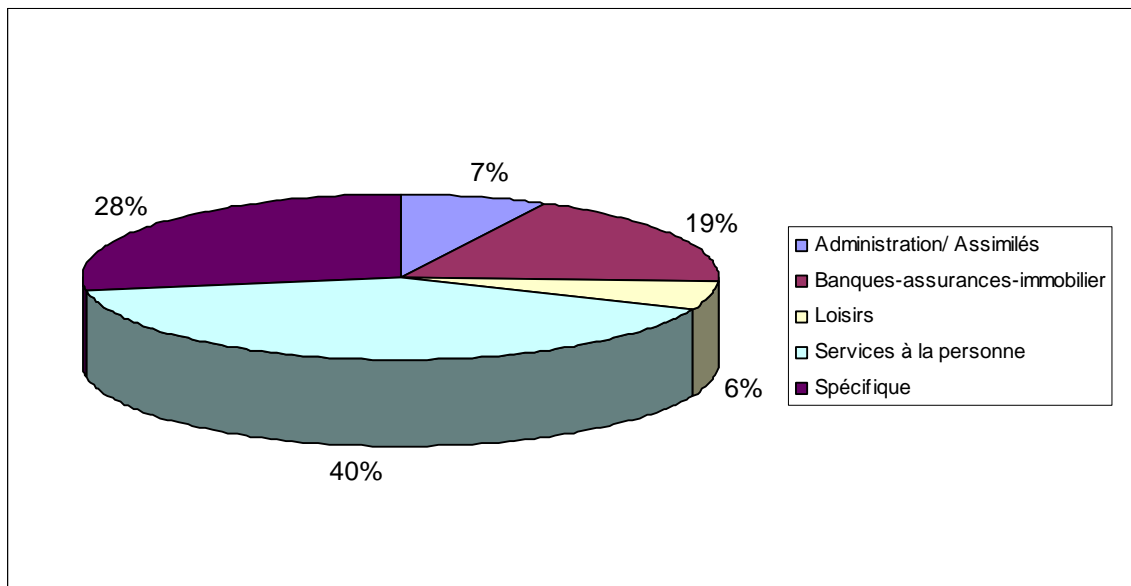


Figure 5. Proportion de commerces par type d'activité à Vevey, Centre historique

PRESTATAIRES DE SERVICE							
Localisation	Administration/ Assimilés	Banques- assurances- immobilier	Loisirs		Services à la personne	Spécifique	Total
Centre historique	4	10	3		22	15	54
Quartier Est	0	4	2		14	7	27
Vevey, centre-ville	4	14	5		36	22	81

**Table 6. Nombre et répartition des prestataires de service par type d'activité à Vevey, Centre historique**



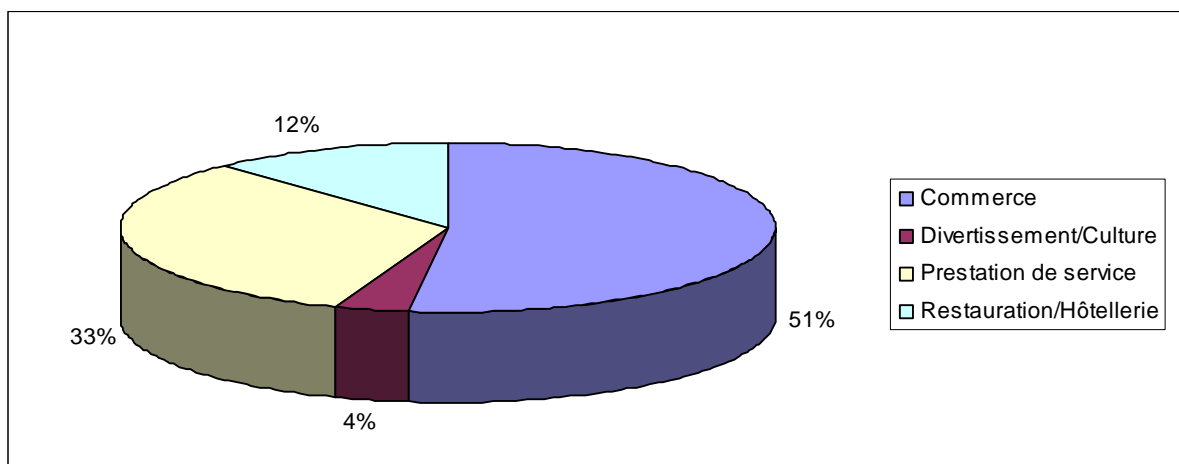
**Figure 6. Proportion de prestataires de service par type d'activité à Vevey, Centre historique**

#### 2.2.1.4. Vevey, Quartier Est

- Places d'affaire par activité

Localisation	Commerce	Divertissement/Culture	Prestation de service	Restauration/Hôtellerie	Total
Centre historique	166	8	54	38	266
<b>Quartier Est</b>	<b>43</b>	<b>3</b>	<b>27</b>	<b>10</b>	<b>83</b>
Vevey, centre-ville	209	11	81	48	349

**Table 7. Nombre et répartition des places d'affaire par activité à Vevey, Quartier Est**



**Figure 7. Proportion de places d'affaire par activité à Vevey, Quartier Est**

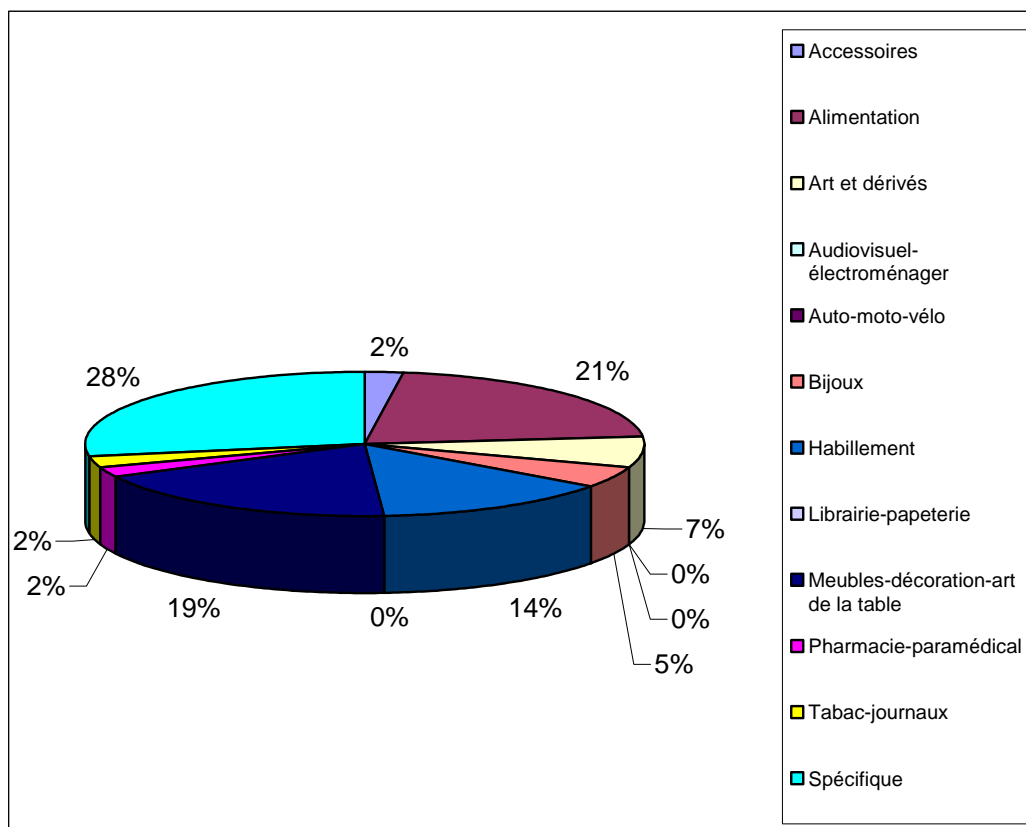
Les commerces du Quartier Est sont moins diversifiés que ceux du Centre historique. En effet, on n'y trouve ni magasin d'audiovisuel-électroménager, ni de librairie-papeterie, ni enseigne d'auto-moto-vélo. Ce tout premier constat donne les prémisses de la recommandation sur la nécessité de traiter les deux quartiers comme un tout.



• Places d'affaire par type d'activité

COMMERCES													
Localisation	Accessoires	Alimentation	Art et dérivés	Audiovisuel- électroménager	Auto-moto-vélo	Bijoux	Habillement	Librairie-papeterie	Meubles-décoration- arts de la table	Pharmacie- paramédical	Tabac-journaux	Spécifique	Total
Centre historique	5	20	9	7	2	9	60	4	22	6	3	19	166
<b>Quartier Est</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>43</b>
Vevey, centre-ville	6	29	12	7	2	11	66	4	30	7	4	31	209

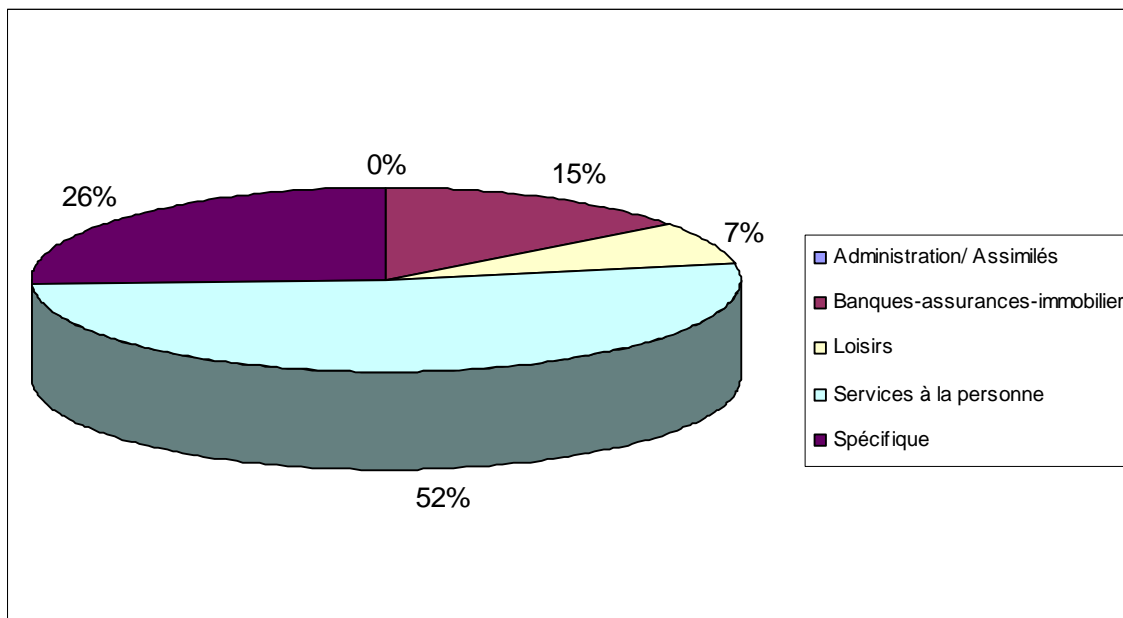
**Table 8. Nombre et répartition des commerces par type d'activité à Vevey, Quartier Est**



**Figure 8. Proportion de commerces par type d'activité à Vevey, Quartier Est**

PRESTATAIRES DE SERVICE						
Localisation	Administration/ Assimilés	Banques- assurances- immobilier	Loisirs	Services à la personne	Spécifique	Total
Centre historique	4	10	3	22	15	54
<b>Quartier Est</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>27</b>
Vevey, centre-ville	4	14	5	36	22	81

**Table 9. Nombre et répartition des prestataires de service par type d'activité à Vevey, Quartier Est**



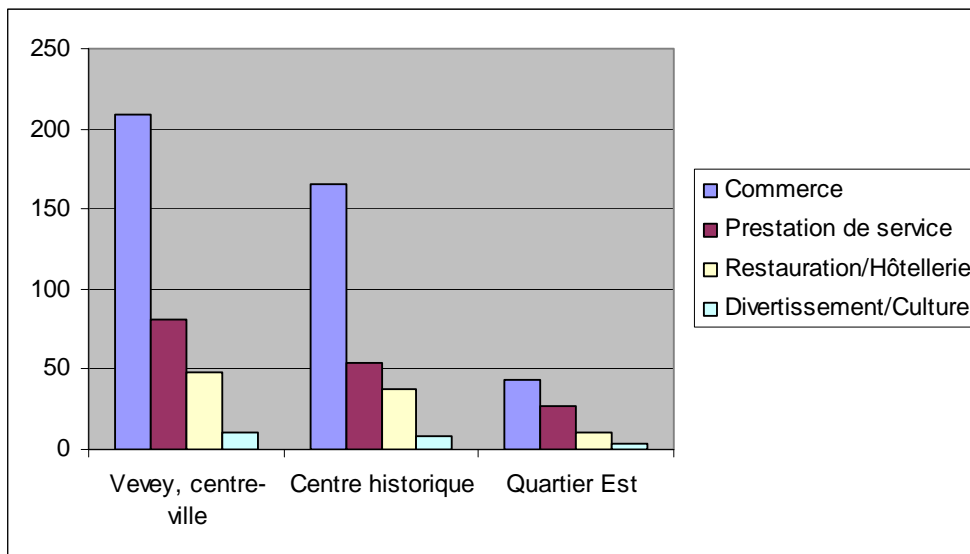
**Figure 9. Proportion de prestataires de service par type d'activité à Vevey, Quartier Est**

### 2.2.2. Analyse comparative du pôle centre-ville avec ses deux quartiers

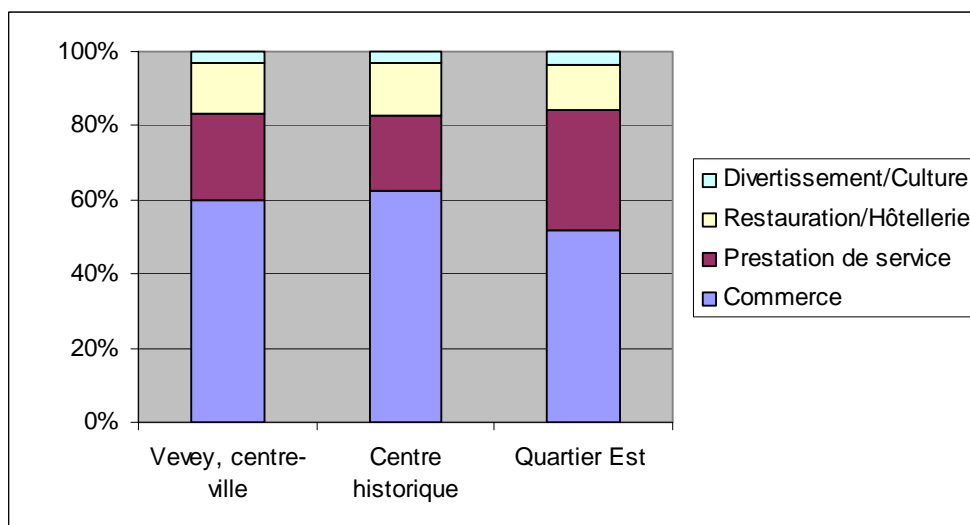
- **Places d'affaire par activité**

Localisation	Commercé	Divertissement/Culture	Prestation de service	Restauration/Hôtellerie	Total
Centre historique	166	8	54	38	<b>266</b>
Quartier Est	43	3	27	10	<b>83</b>
Vevey, centre-ville	209	11	81	48	<b>349</b>

**Table 10. Nombre et répartition des places d'affaire par activité**



**Figure 10 . Nombre de places d'affaire par activité**



**Figure 11. Proportion de places d'affaire par activité**

La répartition entre les différentes catégories d'activité est relativement homogène entre les deux quartiers : on y retrouve plus de commerces que de services, de restaurants/hôtels et que de lieux de divertissement/culture, avec toutefois une prédominance plus grande de commerces dans le Centre historique (63% contre 51%), et, à l'opposé, une part plus grande de prestataires de service dans le Quartier Est (33% contre 20%). La part de restauration/hôtellerie est très semblable dans les deux quartiers (14% pour le Centre historique et 12% pour le Quartier Est). Il en va de même pour le divertissement/culture, bien que cette part reste résiduelle (3% et 4%).

• Places d'affaire par type d'activité

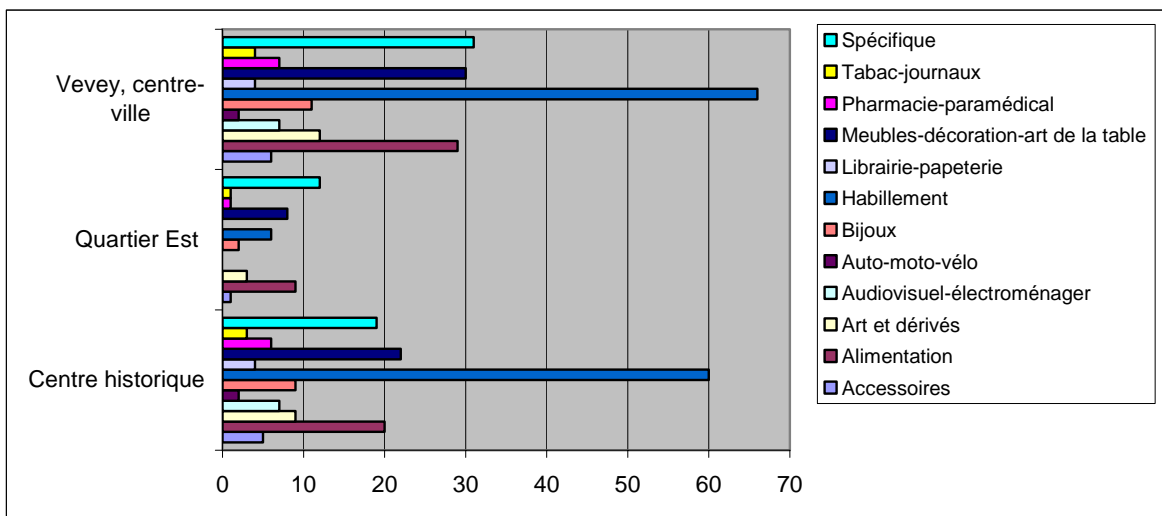


Figure 12. Répartition des commerces par type d'activité

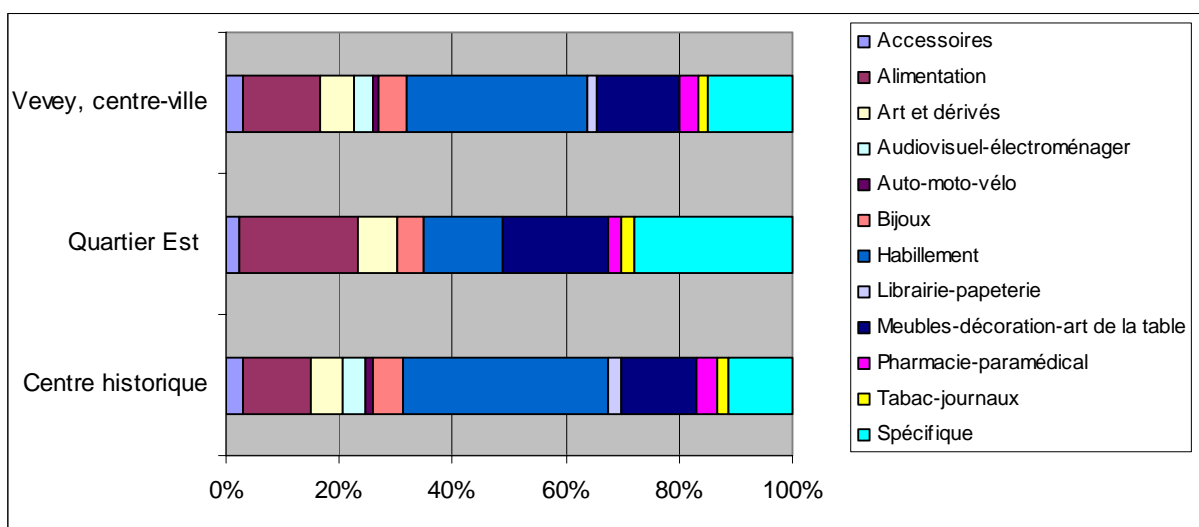


Figure 13. Proportion de commerces par type d'activité

Les deux figures ci-dessus (représentation comparée des tables et figures 2, 5 et 8) montrent la diversité qu'offrent les commerces à Vevey, en comparant le centre-ville dans sa globalité, le Centre historique et le Quartier Est. Elles rappellent également la prédominance des enseignes d'habillement (66 sur tout le centre-ville, soit 19% des 349 enseignes), essentiellement situées dans le Centre historique (60), et de celles de meubles- décoration- arts de la table (30 au total dont 22 situées dans le Centre historique).

Elles indiquent également que la catégorie alimentation (29 commerces au total) est bien présente dans les deux quartiers (20 dans le Centre historique sur un total de 166 commerces, soit 12% ; 9 dans le Quartier Est sur un total

de 43 commerces, soit 20%). A ce propos, il est intéressant de constater que sur 6 épiceries du centre-ville, 4 se trouvent dans le Quartier Est.

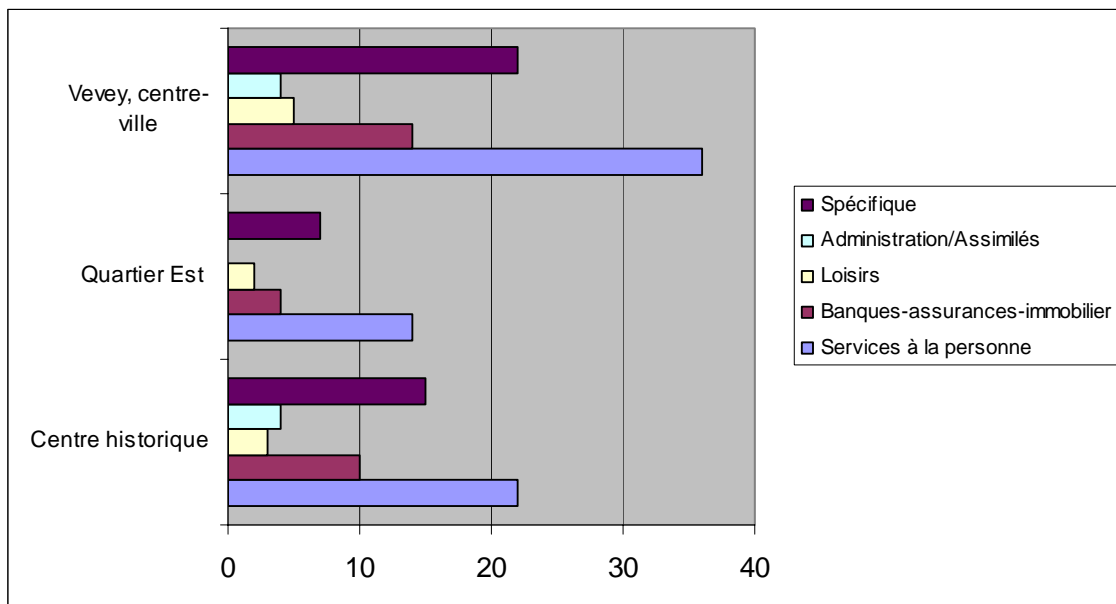


Figure 14. Répartition des prestataires de service par type d'activité

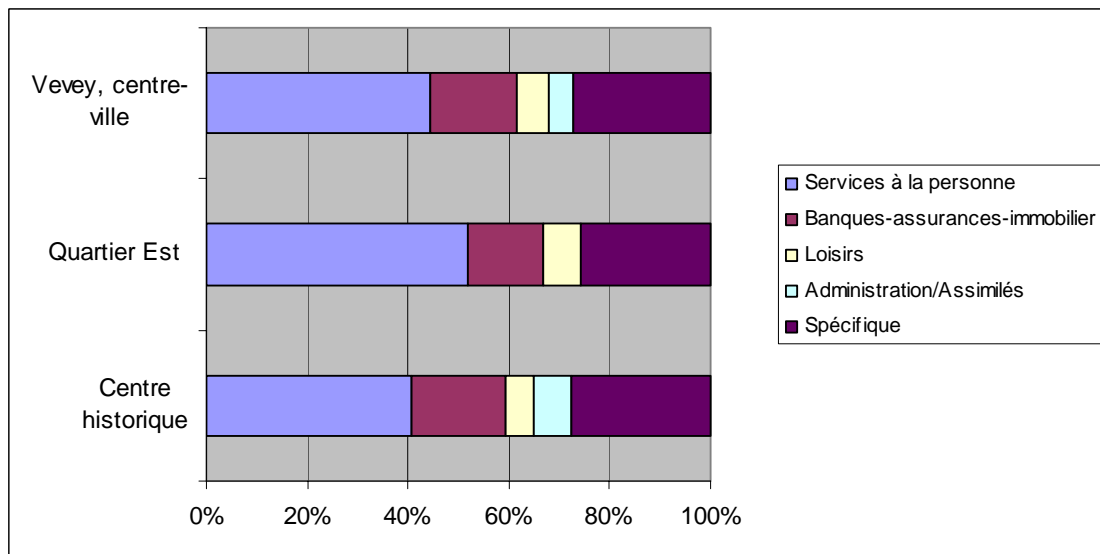


Figure 15. Proportion de prestataires de service par type d'activité

Ces deux figures montrent une grande part de services à la personne ; on dénombre ainsi 21 salons de coiffure sur le centre-ville (21/81 ; 26%) : 13 dans le Centre historique (13/54 ; 24%) et 8 dans le Quartier Est (8/27 ; 30%). Elles montrent également une répartition assez homogène des types d'activité entre les deux quartiers, sauf pour la catégorie Administration/Assimilés.

### **2.2.3. Offre commerciale des trois centres commerciaux**

L'offre commerciale des 3 centres commerciaux (73 enseignes) comporte des commerces, des services et de la restauration, mais pas de divertissement/culture, catégorie qu'ils compensent en faisant appel à des expositions régulières (cf. l'exposition « Hundertwasser » au Centre St Antoine au printemps 2008) et à de l'animation ponctuelle.

Un regard aiguisé constate que ces centres commerciaux (les deux plus grands en particulier : St-Antoine et Midi Coindet) respectent les règles habituelles en la matière, soit d'avoir en leurs murs plusieurs enseignes locomotives aux concepts connus (ex. : H&M, Casa, etc.) et plusieurs enseignes de même nature pour offrir le choix et la possibilité de comparer les prix que le chaland attend (par exemple : habillement féminin et téléphonie).

## **2.3. Objet 3 - Recommandations pour un positionnement commercial cohérent du pôle centre-ville avec les trois autres pôles**

### **2.3.1. Remarques liminaires**

Pourquoi des recommandations pour un « positionnement commercial cohérent » ?

D'abord, parce que nous sommes à un moment où la ville se réinvente. En effet, elle est plus que jamais le lieu de la multiplicité des contacts, des découvertes mutuelles, de désirs de rencontres faites dans la diversité. Ces rencontres, plus nombreuses aujourd'hui qu'hier, sont également fragiles et souvent plus éphémères. Un retour à la vie dans les zones denses et dans les quartiers centraux se dessine. Les contraintes de la vie moderne conduisent à rechercher le meilleur compromis possible entre qualité de vie et accessibilité aux services tant publics que privés. Peu à peu, en particulier pour des raisons démographiques.<sup>13</sup>

Ensuite, parce que le consommateur du XXI<sup>ème</sup> siècle est devenu exigeant et nomade. Exigeant parce que non seulement l'achat plaisir côtoie de plus en plus l'achat utile, mais également parce que dans cette « jungle » de produits divers et variés, c'est le petit « plus » (prix, service, conseil, etc.) qui permettra au commerçant de conclure la vente. Nomade parce que la fréquentation par les consommateurs de différents modes de distribution marque leur intérêt pour une offre diversifiée et personnalisée.<sup>14</sup>

Le positionnement commercial cohérent du pôle centre-ville devra tenir compte de ces attentes.

### **2.3.2. Perceptions de Vevey et de son commerce**

S'il est certain qu'une enquête « chalands » ciblée sur cette seule thématique apporterait un complément non négligeable d'informations, nous avons pu récolter grâce à nos entretiens un grand nombre de données relatives à la perception de Vevey et de son commerce.

<sup>13</sup> Source : « Un commerce pour la Ville », rapport au ministre français du Logement et de la Ville, Robert Rochefort, Paris, février 2008

<sup>14</sup> Source : « Commerce de proximité, les 40 propositions de la CGPME », Paris, mars 2008

### 2.3.2.1. Forces et faiblesses de la ville de Vevey et du commerce veveysan

Les tableaux des forces et faiblesses de la Ville de Vevey et du commerce veveysan sont tirés des 22 entretiens individuels et de l'enquête de terrain auprès des places d'affaire situées dans le périmètre du mandat.

Ces deux tableaux fournissent un échantillonnage représentatif des perceptions à travers les pratiques et représentations des personnes interrogées, cela d'autant plus qu'un grand nombre d'entre elles ont déjà réfléchi à la thématique dans le cadre des activités qui sont les leurs.

<b>Forces et faiblesses de la ville de Vevey</b>	
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Situation géographique centrale	Infrastructures à développer (ex. : grande salle pour accueillir de grandes manifestations)
Axes de communication développés	Mobilité (circulation et parking)
Ville « urbaine », moderne, vivante et animée	Manque de zone d'échange culturel-commercial-social (NB : fonction que devrait revêtir la nouvelle Place du Marché)
Ville aimée (de ses habitants, de ses touristes, de ses chalands, etc.)	Désertification de Vevey Est
Ville dynamique socialement (+ 3'000 habitants prévus en 2013), économiquement et culturellement (90% des musées de la région)	Mauvais état de nombreuses façades tant dans le Quartier Est que dans le Centre historique
Ville avec une âme et une ambiance/convivialité/côté intime	Trop de transformations d'enseignes en bureaux dans certaines parties de la ville
Ville petite et charmante : « Vevey plaît en raison de son côté petite ville, son côté charmant »	
Vieille Ville pittoresque avec des proportions à mesure d'homme, offrant un « terrain de jeu » idéal (manifestations, animations, flânerie, contemplation, etc.)	
Topographie agréable (platitude du terrain, contrairement à la ville de Lausanne avec laquelle Vevey partage une partie de la zone de chalandise)	
Qualité et diversité de l'offre commerciale font venir les gens	
Tissu économique homogène	
<i>Quais (esthétique, beauté)</i>	<i>Quais (à améliorer en tant que lieu de vie)</i>
<i>Grande présence multiculturelle dans Vevey Est</i>	<i>Grande présence multiculturelle dans Vevey Est</i>

<b>Forces et faiblesses du commerce veveysan</b>	
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Vieille Ville riche en commerces de toutes sortes, en artisanat/ en savoir-faire/ en compétences	Manque de diversité en matière de commerces (manque de magasins haut de gamme et de luxe, de choix pour la mode masculine), de gastronomie et de divertissement (belle discothèque / beau bar-lounge)
Accueil des commerçants	Manque de vision des commerçants, manque d'enthousiasme des commerçants et des cafetiers-restaurateurs
Les deux marchés hebdomadaires sur la Place du Marchés et les marchés folkloriques	Manque de coordination/dispersion des actions (perte d'efficacité et d'efficience)
Tout est en ville (3 centres commerciaux et tout le commerce de détail), localisé sur une zone étroite	Cherté des loyers
« Open air shopping centre » qui fait justement la différence avec l'ouest de la ville	Vevey Est n'est plus alimentaire : <sup>15</sup> le quartier n'est plus attirant, car il lui manque son « noyau vital », il faut lui greffer un cœur
Pôle de services	Rigidité du Règlement communal sur les horaires d'ouverture et fermeture des magasins, ce qui serait « contradictoire » avec la volonté des autorités de faire du commerce un axe de développement
Linéarité du commerce (par comparaison avec Montreux où le commerce subirait des « pics »)	

<sup>15</sup> NB : la remarque fait référence au départ de l'EPA.



### 2.3.2.2. Matrices FFOM du petit commerce de détail et des centres commerciaux

Les matrices FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces) qui suivent sont tirées de l'entretien collectif du 24 juin 2008 avec six commerçants représentatifs des deux quartiers du pôle centre-ville. Lors de cette rencontre, nous avons pu constater la richesse de leurs réflexions et de leurs suggestions. Il appartiendra à l'organe idoine de leur donner la suite qu'elles méritent, en fonction de la stratégie commerciale qui sera établie.

<b>FFOM du petit commerce de détail en centre-ville de Vevey</b>	
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité/concentration de savoir-faire</li> <li>• Différenciation (produits avant-gardistes et originaux)</li> <li>• Zone de chalandise étendue</li> <li>• Bonne image (accueil, services, etc.)</li> <li>• Plaisir de déambuler dans certaines rues ; belle zone sur une petite surface concentrée</li> <li>• Proximité du lac</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Axes fermés au trafic qui induisent une cassure du rythme</li> <li>• Rigidité policière (contraventions pour parcage et livraisons)</li> <li>• Lassitude des commerçants</li> <li>• Associations elles-mêmes et mauvaise coordination des associations</li> <li>• Temps de parcage</li> <li>• Mauvaise communication à l'extérieur</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensifier la collaboration</li> <li>• Trouver de nouvelles ressources</li> <li>• Organiser le parcage pour les commerçants</li> <li>• Engager des spécialistes du conseil en aménagement de vitrines</li> <li>• Ambiance entre commerçants</li> <li>• Développement des réseaux</li> <li>• Conquérir Montreux !<sup>16</sup></li> <li>• Développement de la vente à crédit dans les commerces du centre-ville</li> <li>• Vente de la spécificité de Vevey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des centres commerciaux</li> <li>• Manque de passage des chalands qui se perpétue</li> <li>• Développement inadapté des transports en commun</li> <li>• Plus difficile réactivité aux retournements de conjoncture</li> </ul>

<sup>16</sup> NB : dans l'esprit de conquérir de nouveaux marchés, d'étendre la zone de chalandise.

<b>FFOM des centres commerciaux de Vevey</b>	
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcage</li> <li>• Centralisation des commerces /attraction commerciale</li> <li>• Infrastructures/agencement/décoration</li> <li>• Heures d'ouverture</li> <li>• Achat à crédit</li> <li>• Moyens à disposition</li> <li>• Prix compétitifs</li> <li>• Hiérarchisation décisionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foule</li> <li>• Disponibilité limitée des vendeurs</li> <li>• Cadre impersonnel/gigantisme</li> <li>• Produits formatés/ordinaires/non uniques</li> <li>• Qualité moindre</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complémentarité avec le petit commerce de détail qui fait aussi venir du monde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le petit commerce de détail du centre-ville se comporte « comme un centre commercial »</li> <li>• Couverture des rues (système de protection aux intempéries)</li> <li>• Le vrai commerce de qualité et de conseil</li> <li>• Aide municipale au petit commerce de détail</li> </ul>

Il résulte de ces tableaux un certain nombre de constantes qui prennent leur source dans le vécu collectif. Parmi ces éléments figurent toute une série de spécificités veveysannes qui devront être traitées comme il se doit, au même titre que les résultats des statistiques qui suivent.

Plus précisément, la comparaison entre les deux tableaux fait ressortir, au niveau de la seule perception, les clivages entre centres commerciaux et petits commerces de détail indépendants et l'exploitation possible de la complémentarité qu'ils induisent.

### 2.3.3. Analyse du dynamisme commercial actuel du pôle Centre-ville<sup>17</sup>

#### 2.3.3.1. Diversité par typologie

Diversité par typologie « courant, <sup>18</sup> semi-courant, <sup>19</sup> réfléchi, <sup>20</sup> restauration et divertissement »				
Typologie	Nombre de places d'affaire par typologie	Diversité commerciale relative	Diversité commerciale "idéale" <sup>21</sup>	Constats
Courant	43	12%	entre 10% et 15%	✓
Semi-courant	131	38%	entre 29% et 34%	~
Réfléchi	116	33%	entre 33% et 42%	✓
Restauration et divertissement	59	17%	entre 16% et 21%	✓
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Table 11. Diversité par typologie à Vevey, centre-ville

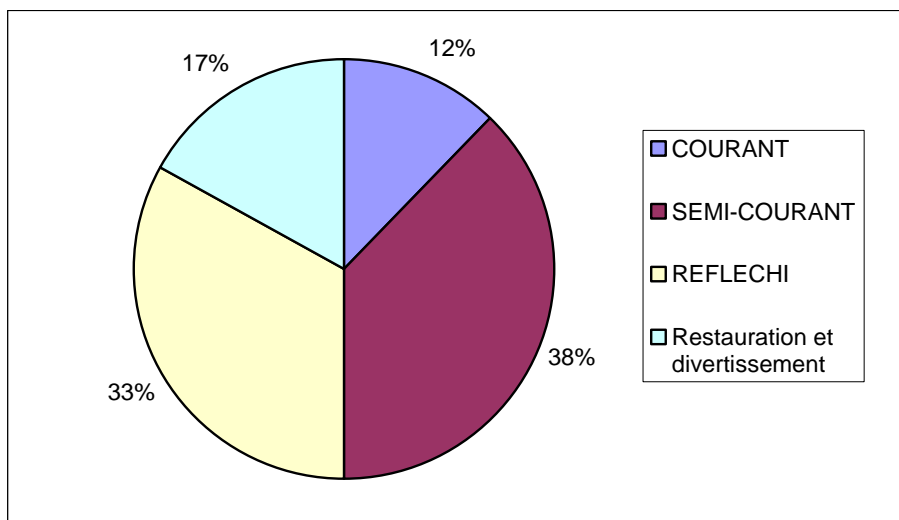


Figure 16. Diversité par typologie à Vevey, centre-ville

<sup>17</sup> N.B : en plus de l'analyse du dynamisme commercial actuel du pôle Centre-ville, le rapport de synthèse complet contient l'analyse du dynamisme commercial du Centre historique et du Quartier Est ainsi qu'une mise en perspective (analyse comparative des trois entités : centre-ville, Centre historique, Quartier Est).

<sup>18</sup> Le type « courant » signifie fréquence grande et impulsive (achats quotidiens). Le chaland s'attache aux besoins.

<sup>19</sup> Le type « semi-courant » signifie fréquence moins impulsive (lèche-vitrines). Le chaland s'attache à un environnement agréable.

<sup>20</sup> Le type « réfléchi » signifie fréquence faible. Le chaland s'attache aux qualités du produit/service/prix.

<sup>21</sup> Nous avons complété l'analyse de la composition commerciale du périmètre de l'étude avec l'outil d'analyse « La composition commerciale idéale » de la Fondation Rues principales au Canada, qui permet de « comprendre la dynamique commerciale d'une zone définie ». Pour définir la diversité commerciale « idéale », la Fondation Rues principales traite des artères et distingue celles qui sont dynamiques de celles qui sont en déclin, le tout au regard et sous l'éclairage de l'étude à grande échelle qu'elle a réalisée sur 2003/2004. (N.B : nous avons utilisé cet outil d'analyse, dans la mesure où il n'existe pour la Suisse, à notre connaissance, aucun outil semblable pertinent.)

Globalement sur le centre-ville, l'offre semi-courante est prépondérante, suivie de l'offre réfléchie, de la restauration/divertissement et de l'offre courante. Lorsque cette répartition typologique est mise en parallèle avec les recommandations faites dans l'étude de la Fondation Rues Principales,<sup>22</sup> il apparaît que cette répartition est globalement équilibrée, sauf pour les places d'affaire de type semi-courant (celles pour lesquelles le chaland s'attache à un environnement agréable et fait du lèche-vitrines) qui dépassent légèrement le ratio, en limite haute supérieure (38% au lieu de 34%).<sup>23</sup>

Ces constats ont un sens pour le positionnement commercial à venir. En effet, la classification dans la typologie « courant » signifie que pour ce type de commerces ou services, le stationnement de proximité est nécessaire, compte tenu de la rapidité avec laquelle l'achat est effectué. La classification dans la typologie « semi-courant » signifie que pour ce type de commerces ou services, le lèche-vitrines va être important, supposant un environnement agréable et une concentration des commerces ou services dans un périmètre restreint. Pour ceux-ci, le stationnement peut être plus éloigné, mais pas trop distant. La classification dans la typologie « réfléchi » signifie que pour ce type de commerces ou services, il est nécessaire d'avoir un grand stationnement à proximité, car les chalands acceptent de venir de loin pour ce genre d'achats.

Le type restauration/divertissement est très bien proportionné. Pour cette typologie, il est nécessaire de prévoir un stationnement de longue durée.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Cf. sous [www.fondationruesprincipales.qc.ca](http://www.fondationruesprincipales.qc.ca)

<sup>23</sup> Il suffirait de passer à environ 120 places d'affaire de type semi-courant au lieu de 131 pour se retrouver dans un schéma idéal.

<sup>24</sup> Bien évidemment, ces considérations valent dans le contexte urbain d'aujourd'hui et il faudra certainement à l'avenir tenir compte de la diminution de l'usage de l'automobile comme moyen de mobilité courant.

### 2.3.3.2. Diversité par catégorie

Diversité par catégorie « commerces, services, restauration et divertissement »				
Catégorie	Nombre de places d'affaire par typologie	Proportion (%)	Diversité "idéale" par catégorie	Constats
Total commerces	209	60%	Entre 40% et 46%	* mais...
Total services	81	23%	Entre 34% et 44%	* mais...
Total restauration et divertissement	59	17%	Entre 16% et 21%	✓
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Table 12. Diversité par catégorie à Vevey, centre-ville

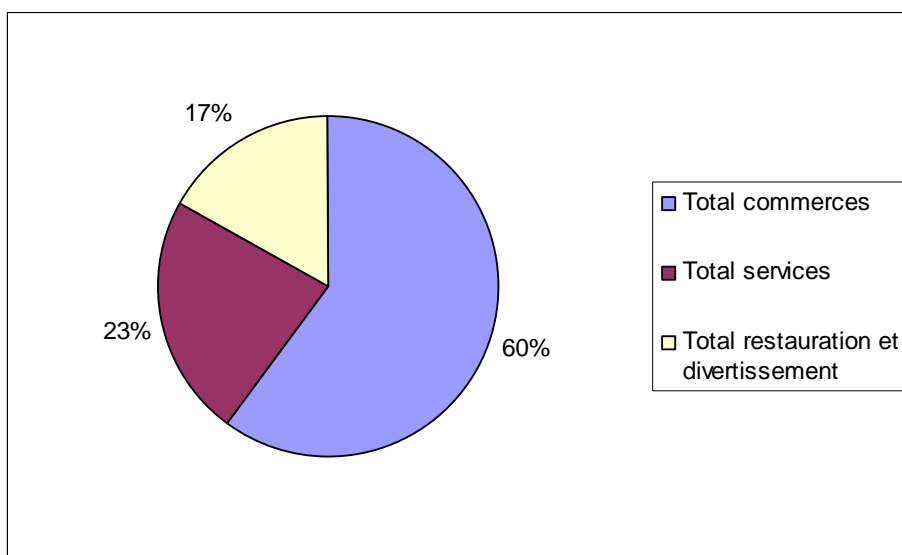


Figure 17. Diversité par catégorie à Vevey, centre-ville

L'équilibre est donc globalement atteint concernant la catégorie restauration/divertissement (17% pour une diversité idéale par catégorie allant de 16% à 21%), mais un déséquilibre existerait entre les commerces et services.

Ce phénomène est cependant lié au fait que nous avons traité que les pieds d'immeubles (c'est-à-dire les places d'affaire qui ont « pignon sur rue », qui sont au rez-de-chaussée), de telle sorte qu'il est normal dans ce schéma, et réconfortant en fait pour Vevey de trouver ce chiffre.

En effet, les places d'affaire répertoriées dans le registre de la Police du Commerce, en étage, correspondaient principalement à des services (professions libérales, services à la personne, agences et régies immobilières, etc.) et très peu à des commerces au sens propre du terme. C'est pourquoi le constat plutôt négatif de la table 16 est agrémenté d'un « mais ».

### 2.3.3.3. Diversité par nature<sup>25</sup>

Nature des commerces et services les plus fréquentés au sein des artères dynamiques			
Nature des commerces	Présence dans l'inventaire (oui/non)	Constats	
<b>Commerces courants</b>			
« Dépanneur » <sup>26</sup>	Non <sup>27</sup>	Tous les <b>commerces et services les plus fréquentés au sein des artères dynamiques<sup>28</sup></b> sont présents dans le pôle commercial centre-ville, à l'exception d'une quincaillerie, d'un magasin de vidéo et d'un « dépanneur »	
Pharmacies	Oui		
Épiceries et épiceries spécialisées	Oui		
Supermarchés	Oui		
Pâtisseries	Oui		
Stations d'essence	Oui		
Services de photocopies	Oui		
<b>Commerces semi-courants</b>			
Quincaillerie	Non		
Vêtements pour dames	Oui		
Vêtements pour hommes	Oui		
Boutiques cadeaux	Oui		
Librairies/papeteries	Oui		
Fleuristes	Oui		
<b>Commerces réfléchis</b>			
Boutique de décoration	Oui		
Antiquaires / galerie d'art	Oui		
Articles de sport	Oui		
Bijouteries	Oui		
Meubles	Oui		
Matériel électronique	Oui		
<b>Services courants</b>			
Banques	Oui		
Clubs vidéos	Non		
<b>Services semi-courants</b>			
Salons de coiffure	Oui		
Service d'esthétique	Oui		
<b>Services réfléchis</b>			
Services médicaux	Oui		
Assurances et services financiers	Oui		
Services juridiques et notariat	Oui		
Services comptables	Oui		
Vente immobilière	Oui		
Agences de voyage	Oui		
<b>Restauration et divertissement</b>			
Pubs, bistrot, tavernes, bars	Oui		
Restaurants	Oui		
Hébergement	Oui		
Comptoir de crème glacée	Oui		

<sup>25</sup> Pour coller à la réalité, nous avons ici pris en compte les enseignes dont l'adresse est celle du Centre Simplon (si nous ne le faisons pas, alors il fallait répondre non à la question de la présence d'un supermarché et d'un service de photocopies dans le centre-ville, les deux étant présents dans le Centre Simplon, en centre-ville, dans le périmètre du mandat). De même nous avons pris en compte les enseignes que nous savons qui existent dans les étages, parce que nous les avons vues lors de nos multiples passages dans les rues de Vevey (rappel : toutes les autres analyses se basent sur le répertoire dans lequel ne sont répertoriées que les places d'affaire situées au rez-de-chaussée et qui ne comprend pas les enseignes dont l'adresse est celle du Centre Simplon).

<sup>26</sup> Selon la définition canadienne : petite épicerie multi-services dont les heures d'ouverture excèdent celles des autres commerces. Correspond en Suisse à un magasin comme *Aperto* ou le shop d'une station-service (N.B : il y a bien un *Aperto* à Vevey, à la gare, mais cette zone ne figure pas dans le périmètre du mandat).

<sup>27</sup> Même si nous savons, grâce à l'enquête de terrain, que certaines épiceries spécialisées, notamment dans le Quartier Est, peuvent rester ouvertes un peu plus tard que les autres. Elles ne rentrent cependant pas dans cette catégorie.

<sup>28</sup> Selon les principes d'analyse de la Fondation Rues principales en matière de composition commerciale idéale, cf. sous [www.fondationruesprincipales.qc.ca](http://www.fondationruesprincipales.qc.ca)

En résumé, les résultats en termes de dynamisme commercial sont tout à fait honorables pour le pôle commercial centre-ville, ce qui va avoir un impact sur le positionnement commercial à adopter.

### 2.3.4. Recommandations

#### 2.3.4.1. Recommandation 1 : traiter la zone comme un pôle global

Des différences existent entre les deux quartiers (Centre historique et Quartier Est). Tantôt vécues comme un atout (se différencier), tantôt vécues douloureusement (le Quartier Est paraît abandonné pour certains), elles constituent en réalité la diversité et la complémentarité qui font de ces deux quartiers réunis la richesse du centre-ville de Vevey (cf. les chiffres de l'analyse comparative). Il ne faut pas opposer le Centre historique et le Quartier Est, mais bien comprendre que pour le chaland il ne doit constituer qu'un.

Nous recommandons dès lors de ne pas traiter les deux quartiers distinctement, de les traiter au contraire comme un pôle unique, digne d'intérêt pour chacun de ses deux quartiers. Il s'agit de ne pas laisser Vevey Est à la traîne et de cesser de produire des efforts pour le seul Centre historique en pensant que « cela finira bien par rejaillir sur l'Est ». C'est faux, d'ailleurs c'est le contraire qui se produit.<sup>29</sup>

Le développement de Vevey - comme de nombreuses autres villes suisses - se fait vers l'Ouest (l'implantation des centres commerciaux le prouve) et il boude l'Est. Ce n'est qu'en prenant le pôle dans sa globalité et son unité, à bras le corps, qu'un positionnement commercial cohérent peut être trouvé d'une part, et que Vevey Est pourra être sauvé, d'autre part. Tant que l'on traitera séparément les deux quartiers (en les opposant), sans aucune continuité, on multipliera les erreurs, aussi bien pour chacun des deux quartiers que pour le positionnement commercial de la zone.

On sait désormais qu'un centre-ville sain et dynamique doit impérativement offrir de la diversité selon la nature. Il doit également contenir des « générateurs d'achalandage ». <sup>30</sup> Il en est ainsi des épiceries, des pharmacies, des banques, qui jouent un rôle majeur dans le pouvoir d'attraction et la fréquentation d'un quartier.

Si l'analyse a permis de dire que la diversité par nature du pôle commercial centre-ville est bonne, en revanche le déséquilibre s'inscrit dans la distribution des enseignes entre les deux quartiers. En effet, la répartition des puissants générateurs d'achalandage que sont les banques et les pharmacies le prouvent. Sur les 3 banques que compte le centre-ville, toutes sont situées dans le Centre historique,<sup>31</sup> comme les 6 des 7<sup>32</sup> pharmacies présentes dans le centre-ville. Les services de l'administration sont également d'importants générateurs d'achalandage, or le Quartier Est n'en compte pas beaucoup.<sup>33 34</sup>

<sup>29</sup> Ainsi de nombreux commerçants du début de la zone Rue du Lac/Place de l'Ancien-Port/Place de l'Hôtel-de-Ville nous ont fait savoir à plusieurs reprises qu'ils voyaient le « déclin de Vevey Est gangréner petit à petit le Centre historique ».

<sup>30</sup> Selon les principes d'analyse de la Fondation Rues principales en matière de composition commerciale idéale.

<sup>31</sup> L'arrivée, triomphale, du bancomat dans le Quartier Est (même si sa localisation est encore très proche du Centre historique) prouve, si besoin était, son absolue nécessité.

<sup>32</sup> La pharmacie située dans le Quartier Est se trouve en face de l'Hôtel des Trois Couronnes, fort proche encore du Centre historique.

<sup>33</sup> Il semble toutefois prévu que le Centre social intercommunal emménage à la Rue d'Italie, à l'étage de l'ancien bâtiment de l'EPA.

<sup>34</sup> A ce propos, rappelons la façon imagée et très juste dont M. le Syndic, à l'assemblée générale de la SIC de juin 2008, a parlé de l'Hôtel de Ville : « un clou qui empêcherait Vevey de glisser définitivement à l'Ouest ».

Il est également désormais admis qu'il faut aux centres-villes des commerces dits « spécialisés ». On entend par là les épiceries spécialisées,<sup>35</sup> les fromageries, les marchands de fruits et légumes, les marchands de journaux, les antiquaires et galeries d'art.<sup>36</sup>

Vevey compte plusieurs de chacune de ces activités, d'où sa « richesse ».

Mais il est certain que dans le cadre d'une approche globale du pôle, la répartition de ces enseignes est importante. Cette diversité doit être favorisée par des mesures adéquates, telles qu'un schéma directeur du commerce urbain, forcément non contraignant mais accompagné de mesures incitatives d'implantation commerciale.

Cette approche globale a bien évidemment un impact global sur l'implantation et le développement des aires de stationnement, ainsi que sur le traitement esthétique et sur la gestion du flux piétonnier, puisque nous avons constaté qu'à Vevey centre-ville, c'est dans la typologie « semi-courant » que l'on trouve le plus de commerces et services.

#### **2.3.4.2. Recommandation 2 : traiter le pôle centre-ville comme un « centre commercial à ciel ouvert »**

Beaucoup de commerçants ont évoqué (y compris lors de la séance collective du 24 juin 2008) la nécessité de traiter toute la zone du centre-ville<sup>37</sup> « comme un centre commercial à ciel ouvert », c'est-à-dire dans le même esprit qu'un centre commercial, pour ce qui regarde la démarche, et avec les mêmes outils et techniques pour ce qui concerne la méthode.

Ce que l'on sous-entend en effet lorsque l'on parle de « centre commercial à ciel ouvert » est une formule d'organisation commerciale dotée d'une image et d'une stratégie qui lui sont propres, grâce à l'engagement de tous les acteurs économiques concernés dans un quartier donné de la ville, dans le cadre d'une conception globale de l'offre commerciale.<sup>38</sup>

En effet, si dans le contenu on peut véritablement parler de complémentarité à Vevey, entre un commerce de détail d'une grande diversité et 3 centres commerciaux en ville, dans la forme la reprise des outils et techniques de fonctionnement du centre commercial s'impose.

Un travail sur eux-mêmes, aux côtés des autres acteurs du centre-ville, devra impérativement être entrepris par les commerces et commerçants de détail du centre-ville.

Les thèmes que nous recommandons de traiter, car cités, vécus, ressentis comme faiblesses à Vevey et incontournables au positionnement sont :

---

<sup>35</sup> Les épiceries, qui drainent également du monde, sont au nombre de 6 à Vevey (dont 4 spécialisées parmi lesquelles 3 se trouvent sur la Rue d'Italie). La venue de halles - multitude de « mini-épiceries spécialisées » agissant comme un « supermarché » de l'épicerie - dans l'ancien bâtiment de l'EPA serait une très bonne nouvelle pour le Quartier Est.

<sup>36</sup> Selon les principes d'analyse de la Fondation Rues principales en matière de composition commerciale idéale.

<sup>37</sup> Certains ont même fait valoir, lors de notre enquête de terrain, que telle ou telle rue devait être traitée comme un mini-centre commercial !

<sup>38</sup> Cf. le concept chez les Espagnols « Centro comercial abierto » sous [www.fronteracomercialabierto.com](http://www.fronteracomercialabierto.com).



- les horaires : ce n'est pas la durée qui est visée ici, mais bien l'harmonie globale. Il est constant, en effet, que la persistance d'un tel phénomène empêchera Vevey de dynamiser son pôle commercial à ciel ouvert comme elle souhaite le faire ; il en va de même pour les nocturnes. La cohérence doit être de mise ;
- la régularité dans l'agencement des vitrines (par exemple en encourageant et étendant le concours de l'Ecole des Arts appliqués de Vevey ; ou en faisant appel à des professionnels) ;
- la généralisation d'une carte de fidélité (voire d'une carte de crédit) à l'ensemble du commerce de détail de centre-ville.

Au-delà, des éléments plus particuliers permettraient à Vevey de professionnaliser son approche du positionnement du centre-ville. A titre d'exemples :

- un nouveau mobilier urbain (original, pratique, esthétique) pourrait être dessiné spécialement pour la ville de Vevey, par exemple en collaboration avec les écoles d'art présentes dans la région. Il se pourrait ainsi que la dynamisation du centre-ville passe par l'augmentation de la surface des terrasses sur les quais et l'obligation, pour les tenanciers, d'aménager celles-ci avec du mobilier de qualité, sans publicité. En effet, l'intérêt des commerces passent par un cadre et un environnement accueillant où les personnes viennent se détendre et consommer ; de même, l'intérêt des villes, et de Vevey en particulier, passe par la différenciation de qualité quant à l'offre proposée en la matière ;
- un concept lumière pourrait être élaboré, pour donner une identité globale au centre-ville et le confort attendu par les chalands et promeneurs :
  - créer une nouvelle ambiance nocturne ;
  - créer une ambiance lumineuse qui rassure (« le soir, l'utilisateur doit se sentir en sécurité ») ;
  - penser l'éclairage comme une mise en lumière de l'espace ;
  - créer des événements lumineux sur certains bâtiments (par exemple illuminer les arcades de la Rue du Simplon) ;
  - éclairer en maîtrisant l'énergie (avec une possibilité de différenciation pour Vevey, si celle-ci sait se démarquer en maîtrisant économiquement et écologiquement son énergie, de façon aussi exemplaire qu'originale, et cela d'autant plus que la ville est labellisée « Cité de l'énergie »).
- un concept d'animation doit être créé : les centres commerciaux mettent en place tout au long de l'année un certain nombre d'animations. S'ils sont certes dynamiques dans ce domaine, ils ne sont susceptibles de réaliser que ce que leur cadre leur permet. Il s'agit de lieux clos, aux proportions fixes. Ils doivent donc s'adapter et leur créativité s'en trouve finalement amoindrie. Or Vevey est une ville charmante, belle, pittoresque, conviviale et les possibilités qu'elle offre déjà et qu'elle pourrait encore offrir sont infinies. Le centre-ville peut

« imaginer », parce qu'il a l'espace et la beauté pour lui. C'est un atout non seulement à cultiver, mais aussi à travailler avec la même rigueur et le même professionnalisme que les centres commerciaux ;

- l'idée de la « Maison du Manager de ville » pourrait être développée. En effet, pour combler les prestations de services qui font défaut au centre-ville, il s'agirait d'apporter aux chalands une palette de services à valeur ajoutée ;
- un concept de communication à visée « commerce » pourrait être élaboré. Cela signifierait d'abord faire du centre-ville un produit/une marque, ce qui suppose une identité visuelle forte : logo,<sup>39</sup> devise,<sup>40</sup> etc. ; puis en faire la promotion par un plan de communication ambitieux et généreux (quoi communiquer ; à qui (à quel public cible) communiquer ; comment communiquer ; quand communiquer) ;
- des actions à l'intention des chalands potentiels seront également les bienvenues compte tenu des spécificités avantageuses de Vevey centre-ville, comme communiquer l'immense savoir-faire qui existe en centre-ville, créer des labels pour les petits commerces de ville, mener des actions qui contrecarrent la perception de cherté des petits commerces de centre-ville.

Cette campagne de séduction doit inciter le chaland à investir le centre-ville.

Dès lors, l'objectif « professionnel » du centre-ville doit être double : faire en sorte que les gens viennent au centre-ville par nécessité (il est impératif d'y vendre des produits de première nécessité et/ou uniques (offre « spécifique »)) et qu'ils y restent pour y flâner. Car la ville est belle, pittoresque, charmante, et unanimement reconnue comme telle (même si quelques aménagements s'imposent).

C'est d'autant plus important que nous avons pu constater que les places d'affaire de type semi-courant, pour lesquelles le chaland s'attache à un environnement agréable et fait du lèche-vitrines, se retrouvent en plus grand nombre.

C'est en réalité une chance d'avoir les centres commerciaux en « pleine » ville et c'est une occasion à saisir de prévoir pour le commerce de détail de centre-ville un positionnement en complémentarité avec eux. De plus, cela signifie que l'on peut travailler sur les flux piétons pour « accompagner » le chaland vers ce centre-ville charmant.

Il est clair que ce n'est que lorsqu'une véritable politique de traitement du centre-ville avec les méthodes des centres commerciaux aura été décidée, que des mesures (règlement, incitations, recommandations, etc.) pourront être mises en place.

Pour conclure, à titre d'exemple, citons l'expérience d'un manager de ville français : « Tous ensemble, ces acteurs (commerçants, associations de commerçants, pouvoirs publics, société civile) doivent définir une problématique et

---

<sup>39</sup> Cf. l'identité visuelle (logo, slogan, etc.) du centre-ville de St-Etienne sous [www.saint-e-centreville.com](http://www.saint-e-centreville.com) et de celui de la ville de Montpellier sous [www.ecussonplus.com](http://www.ecussonplus.com) / Cf. le site des commerçants de la ville de Reims sous [www.vitrinesdereims.com](http://www.vitrinesdereims.com), celui des commerçants de la ville de Thonon-les-Bains sous [www.thonon-vitrines-de-vos-envies.com](http://www.thonon-vitrines-de-vos-envies.com) / Cf. le logo du centre-ville de Winterthur sous [www.junge-altstadt.ch/main.aspx?PageID=100281/](http://www.junge-altstadt.ch/main.aspx?PageID=100281/) Cf. le logo de l'association de redynamisation du centre-ville de Neuchâtel sous [www.neuchateluncoeurneville.ch](http://www.neuchateluncoeurneville.ch)

<sup>40</sup> Pour tirer un parallèle intéressant : cf. le motto du Centre commercial St-Antoine « Centre St-Antoine Vevey, signe intérieur de richesse ».

un périmètre d'action : dans le quartier Saint-Paul (IV<sup>ème</sup> arrondissement), l'enjeu a consisté à restructurer le tissu commercial (historiquement dominé par les artisans et les antiquaires) autour de la décoration et du design. C'est ainsi qu'est né le nouveau Village Saint-Paul, identifié par une charte graphique et un mobilier urbain spécifique. [...] Ma mission (ndlr : ici parle le manager de ville) a duré trois ans. Aujourd'hui, le Village Saint-Paul vole de ses propres ailes. »<sup>41</sup>

### **2.3.4.3. Recommandation 3 : favoriser la complémentarité commerciale en renforçant et en s'adaptant aux spécificités du commerce local**

#### **Complémentarité commerciale**

Plus que la redynamisation du centre-ville de Vevey proprement dite, c'est en effet véritablement l'harmonisation des pôles commerciaux qui constitue l'enjeu majeur des prochaines années. En effet, si les centres commerciaux de la ville se situent en son sein et non en périphérie, ils occupent cependant l'ouest de la ville et lui confèrent un dynamisme exacerbé par leur présence en vis-à-vis de la gare, pour deux d'entre eux à tout le moins.

En fonction du mandat, nous avons traité le pôle centre-ville par opposition aux trois autres pôles pris dans leur ensemble ; toutefois, de notre point de vue, le Centre Simplon fait clairement partie du centre-ville ; il est en effet trop petit et trop imbriqué géographiquement dans le centre-ville pour constituer un pôle séparé ; ses enseignes ont d'ailleurs été répertoriées dans le tableau de la diversité du centre-ville par nature.

On sait qu'à l'intérieur du tissu urbain, le commerce doit être organisé autour de pôles ayant une attractivité maximale.

A Vevey, c'est fait, puisque les grandes enseignes sont présentes, à travers 3 pôles, qui de plus se situent intra-muros. Favoriser la complémentarité va alors de soi. Le travail sur les relations intra-commerce, c'est-à-dire parmi l'ensemble des membres de la « corporation commerçante de Vevey », va donc constituer un des axes majeurs.

Cette caractéristique des centres commerciaux à Vevey est vécue comme un inconvénient par certaines associations de commerçants de centre-ville, à travers le prisme et une logique de concurrence malsaine, alors qu'il s'agit véritablement d'une chance pour Vevey et son commerce. Mais il faudra faire le nécessaire pour s'en saisir, notamment changer l'état d'esprit qui règne en général, à savoir que « le grand mange le petit », même si certains commerçants, de toute provenance, nous ont parlé de la nécessité de cette collaboration « inter commerciale ».

Cette vision positive n'est malheureusement partagée par l'ensemble des commerçants du centre-ville.

Il s'agit d'un comportement classique de repli sur soi des petits commerces de détail face à la puissance affichée des grands centres commerciaux. C'est précisément cette « philosophie », légitime et fondée dans les régions particulièrement touchées par la concurrence des centres de périphérie, que le dialogue et la mise en place de projets et réalisations concertées concourent à combattre, pour le bien commun du commerce de toute une ville.<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Source : [www.lenouveaucourrier.ccip.fr](http://www.lenouveaucourrier.ccip.fr)

<sup>42</sup> A titre d'exemple de collaboration inter commerciale réussie, citons le cas d'une petite ville du Gers (France) où les trois grandes surfaces présentes sur son territoire ont coopéré de façon originale avec les petits commerçants de détail. En effet, « les trois grandes surfaces ont

Dès lors, le premier travail sur soi à effectuer par le petit commerce de détail veveysan, s'il veut vivre, ou survivre face aux grandes enseignes et centres commerciaux, est de comprendre que grâce à eux, « le monde attire le monde », et qu'il est possible de collaborer. Qui sait, en effet, à quel point les grandes enseignes de Vevey sont désireuses de travailler main dans la main avec les petites ? C'est aussi ce que cette étude aura permis de révéler. Dans chaque entretien avec les responsables de grandes enseignes ou centres commerciaux, des conseils, des idées fusent à l'endroit des petits commerces, mais non relayés et, partant, non attendus et encore moins mis à l'épreuve de la pratique.

Avant tout, c'est par la connaissance mutuelle que les mentalités pourront évoluer. Pour les responsables des centres commerciaux et des grandes surfaces, « plus il y a de commerces qui fonctionnent bien à Vevey et mieux ils se portent ». Chacun voit l'intérêt que se développent des concepts différents, novateurs, permettant de former une offre complémentaire.

L'harmonisation ne pourra être trouvée et réalisée que par la prise en considération de l'ensemble des acteurs, et pas seulement les petits commerces de détail d'un côté, et les grandes enseignes/centres commerciaux de l'autre.

### **Spécificités locales**

Par ailleurs, une des spécificités de Vevey est la diversité de ses enseignes commerciales. Cela a été relevé par les différents acteurs rencontrés individuellement ou collectivement, et cela résulte des chiffres obtenus à partir du répertoire établi.

Ainsi l'utilisation pour les besoins de ce travail de 12 catégories de commerces illustre déjà, à elle seule, la diversité de l'offre commerciale du centre-ville. Il est précieux, en effet, de pouvoir compter sur une telle palette. Il faut également mettre en lien ce commentaire avec le tableau de la diversité par nature où il apparaît que seul manque à cette diversité une quincaillerie, un magasin de vidéos et un dépanneur.

Le travail d'harmonisation des pôles doit passer par la mise en valeur de ces atouts commerciaux ad minima. L'offre reconnue et de qualité devra évidemment être maintenue, mais il s'agira également de « miser sur les nouvelles tendances, avec des boutiques concepts et commerces originaux qui permettent au centre-ville de se distinguer des commerces présents dans les centres commerciaux. »

De plus, l'originalité de l'offre globale constitue également un élément d'attractivité significatif pour rendre le centre-ville séduisant et animé en dehors des heures d'ouverture des commerces.

Afin de maintenir et consolider son attractivité, le commerce du centre-ville de Vevey doit passer par le développement d'une offre qualitative et « innovante » et ne pas oublier que le centre-ville est une zone touristique. De nombreux acteurs disent d'ailleurs regretter l'absence de lien entre le tourisme et le commerce.

---

adhéré à l'association de commerçants (dont le directeur d'un supermarché a été vice-président). Cette adhésion a permis d'apporter un dynamisme nouveau à l'association de commerçants dont les moyens ont été augmentés : une contribution financière des grandes surfaces (1,52 €/m<sup>2</sup>/an), permettant de relancer des activités et des animations; une contribution sous forme de conseil commercial : lancement d'idées d'animations, techniques commerciales, etc. [...] Les grandes surfaces ne sont jamais partie prenante des animations commerciales ainsi créées. » (Source: [www.crit.cg47.fr](http://www.crit.cg47.fr))

Or la convivialité, la qualité du service et du conseil est ce qui fait la différence à Vevey et draine les chalands vers le petit commerce de détail. A cet égard, un responsable de grande enseigne associe clairement la compétence et le professionnalisme au flux de chalands.

Les centres commerciaux affichent malgré eux un certain « copié-collé »: ils donnent l'image d'être tous identiques, présentant tous la même offre avec les mêmes enseignes, ce qui peut permettre aux petits commerces de détail de se différencier.

Autre spécificité de Vevey, celle de la présence en nombre des services à la personne à Vevey centre-ville (81/349 ; 23%), qui sont en proportion majoritairement situés dans le Quartier Est (27/83 ; 32%).

Or on sait que désormais « le développement d'activité passera obligatoirement par ces services à la personne. C'est dans ce secteur que les besoins deviendront considérables avec le vieillissement démographique. Cela doit être considéré par les commerçants comme une opportunité de développement considérable, bien au delà de la seule livraison à domicile. Pensons évidemment aux salons d'esthétique, aux coiffeurs, aux cafés-restaurants, etc. ». <sup>43</sup>

Voici un axe à travailler avec l'existant et en parallèle d'informations démographiques notamment.

### **Communication**

Tout ceci ne pourra pas engendrer de réelle valeur ajoutée si le commerce en centre-ville ne renforce pas son image :

- d'abord, par la mise en valeur des forces reconnues à la ville : «vivante et animée ; avec une âme, une certaine convivialité, un côté intime ; ville charmante, pittoresque, avec des proportions à mesure d'homme constituant un terrain de jeu idéal pour les chalands ; ville de culture» ;
- ensuite, à travers l'exploitation des forces qui lui sont déjà reconnues : « richesse et variété, savoir-faire, bon accueil et qualité des prestations, zone étroite où l'on trouve tout, pôle de services ».

A Vevey qui dispose de « savoir-faire certains », c'est le « faire savoir » qui est important pour le pôle centre-ville. Vevey se doit d'être « attractive sur ses compétences ! »

C'est pourquoi une communication adaptée doit mettre en valeur le périmètre où se trouvent les commerces et ce qui s'y trouve. Vevey dispose en outre d'un patrimoine architectural en centre-ville tout à fait appréciable qui doit absolument servir de fil rouge aux déplacements des chalands.

En résumé : traiter le centre-ville dans sa globalité avec rigueur et professionnalisme en travaillant et en mettant en valeur les spécificités du commerce veveysan, voilà le programme d'harmonisation recommandé par GestionCité.

---

<sup>43</sup> Source : « Un commerce pour la Ville », rapport au ministre français du Logement et de la Ville, Robert Rochefort, Paris, février 2008

### 3. Composante « Gestion de ville »

#### 3.1. Objet 4 - Calcul d'une contribution affectée à la promotion et au développement du commerce veveysan

##### 3.1.1. Financement de la Gestion de ville comparé

###### 3.1.1.1. Remarques liminaires

Le financement est, comme dans de nombreux domaines, l'un des éléments essentiels de la démarche de promotion du commerce de centre-ville.

Pas de Gestion de ville digne de ce nom sans financement adéquat. C'est la première chose à garantir, sachant cependant que « tout bon projet trouve ses financements ». Les praticiens de la stratégie indiquent en effet que rien ne sert de faire les comptes si l'on ne dispose pas d'une bonne stratégie et d'un positionnement adéquat, condition sine qua non.

D'une part, car l'état des finances communales peut varier d'un exercice à l'autre, qu'il y a tout le temps des « priorités politiques » à gérer et que dès lors il y aura toujours de bonnes raisons, pour toutes ces raisons, de dire qu'« on ne peut rien faire ». Et d'autre part, car « ce n'est pas l'argent qui attire le projet, mais le contraire ».

###### 3.1.1.2. Le financement à l'étranger

La gestion de centre-ville de Genk est sans aucun doute aujourd'hui la structure qui présente le financement le plus stable en **Belgique**. En effet, après quelques années de concertation entre les commerçants du centre-ville et les autorités locales, elle a obtenu un financement local mixte public-privé paritaire. Les financements privés sont collectés à partir d'une taxe communale prélevée sur les activités de pied d'immeuble. Le centre-ville a été divisé en 3 zones, délimitées selon la dynamique commerciale (zone 1 prioritaire, zone 2 secondaire, zone 3 tertiaire). Le tarif est appliqué à 100% en zone 1, à 75% en zone 2 et à 50% en zone 3. La base tarifaire de la taxe varie selon la superficie des espaces commerciaux. Quant au financement public, il provient de l'autorité communale et correspond au montant de la somme perçue auprès du secteur privé par la taxe.<sup>44</sup>

Le concept développé à Genk ressemble beaucoup au mode de financement des Sociétés de Développement Commercial (SDC) au **Québec** (Canada).<sup>45</sup>

En **France**, le FISAC<sup>46</sup> - financement provenant de la TACA, taxe d'aide au commerce et à l'artisanat versée par les grandes surfaces (qui vient de troquer son nom contre celui de TASCOS, taxe sur les surfaces commerciales) - permet aux municipalités ou communautés de communes de revitaliser leur commerce de proximité (revitalisation commerciale des centres urbains).

<sup>44</sup> Source : [www.amcv.be](http://www.amcv.be)

<sup>45</sup> Source : [www.amcv.be](http://www.amcv.be)

<sup>46</sup> Le FISAC – Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce - est un outil d'accompagnement des évolutions collectives concernant les secteurs du commerce, des services et de l'artisanat (loi du 31/12/1989). Il est destiné à favoriser la création, le maintien, la modernisation, l'adaptation ou la transmission des entreprises afin de préserver ou développer un tissu d'entreprises de proximité. (Source : [www.poitiers.cci.fr/entreprise/commerce/fisac.asp](http://www.poitiers.cci.fr/entreprise/commerce/fisac.asp))

### 3.1.1.3. Le financement en Suisse

Les expériences suisses de Gestion de ville, notamment romandes, sont suffisamment rares pour que nous nous attardions également sur les cas de villes qui n'ont pas eu recours à une taxe pour mettre en place la démarche.

**Bienne.** A Bienne, au 1er janvier 2004, toutes les activités de promotion de la ville en tant que place économique, lieu de résidence et concernant l'attrait du centre-ville, ont été regroupées au sein du Marketing de la ville.<sup>47</sup> Ce service, où travaillent une dizaine de personnes, fait partie intégrante de l'administration biennoise. Le financement du service et de ses activités relève<sup>48</sup> du budget de la ville de Bienne.

**La Chaux-de-Fonds.** Le Service économique - qui dépend de la Direction des finances<sup>49</sup> - dispose d'un collaborateur chargé de la promotion immobilière et des relations avec les commerçants. Cette personne développe en collaboration avec les commerçants des actions visant à renforcer l'image du centre-ville commercial.<sup>50</sup> Dès lors, le financement du poste et des activités<sup>51</sup> du « chargé de promotion » sont à la charge de la ville de La Chaux-de-Fonds.

**Viège.** A Viège, précurseur de la démarche conceptuelle, le City Manager<sup>52</sup> est à la tête du service « KK La Poste / Ortsmarketing » qui regroupe le Centre des congrès et Théâtre, l'Office du tourisme de Viège, le marketing local, les manifestations et les expositions. Il est fonctionnaire de la commune et rend des comptes à deux municipaux (celui en charge de l'économie et de la politique régionale et celui en charge du dicastère « Kultur/Freizeit/Jugend/KK La Poste).

**Delémont.** En matière de Gestion de ville, Delémont est un exemple récent de ville où le secteur public et le secteur privé collaborent de façon informelle, de manière paritaire. Le poste du manager de ville (mandant de deux ans) et ses activités ont été financées de juin 2006 à juin 2008 par une somme de CHF 120'000.- provenant pour moitié de la Ville et pour moitié des associations de commerçants (commerce de détail et grande distribution). Dès le lancement du projet, les autorités municipales ont posé la condition de l'auto-financement du projet après deux ans d'existence.<sup>53</sup>

**Lausanne.** Le concept lausannois veut que son financement soit assuré principalement par ceux qui sont considérés comme devant bénéficier directement du travail du City Manager,<sup>54</sup> à savoir le commerce de détail, les cafés-restaurants et les parkings. Quant aux autorités, elles participent financièrement au projet sur la base de mandats de prestations pour des manifestations qui servent directement ou indirectement les intérêts du commerce et donc de la ville. [...] Pour garantir un mode de financement efficace et équitable (auquel chaque acteur concerné contribue), il

<sup>47</sup> Cf. sous [www.biel-bienne.ch/ww/fr/pub/administration/administration/mairie/marketingdelaville.cfm](http://www.biel-bienne.ch/ww/fr/pub/administration/administration/mairie/marketingdelaville.cfm)

<sup>48</sup> Données 2006

<sup>49</sup> Cf. sous [www.chaux-de-fonds.ch/fr/administration](http://www.chaux-de-fonds.ch/fr/administration)

<sup>50</sup> Pour exemple : le travail réalisé conjointement entre la Ville, les commerçants et l'Ecole d'art pour la création d'un logo « centre-ville » notamment utilisé sur des sacs distribués dans les commerces et qui pourra être décliné en différentes autres actions. (Source : <http://cdf-chancellerie.ne.ch/d2wfiles/document/750/8001/0/4%20Pod.pdf>)

<sup>51</sup> Données 2006

<sup>52</sup> N.B. : c'est le titre de sa fonction.

<sup>53</sup> Cf. « Avenir des activités commerciales de Delémont - Manager de ville - Recherche de projets et de compétences », concours d'idées lancé en janvier 2006 par la Municipalité de Delémont et les associations de commerçants de Delémont.

<sup>54</sup> N.B. : c'est le titre de sa fonction.

a été décidé de mettre en place un système de taxe affectée (« taxe affectée à la promotion et au développement du commerce lausannois »), plus précisément une charge de préférence.<sup>55</sup>

**Winterthur.** La promotion et l'animation du centre-ville est du ressort de la coopérative « City-Vereinigung Junge Altstadt »<sup>56</sup> qui existe depuis 1973. Son but est de promouvoir et d'animer le centre-ville de Winterthur et les quartiers avoisinants par un marketing actif ainsi que par la mise en place et la promotion de conditions-cadres favorables au commerce et à l'économie.

**Genève.** Bien qu'à Genève la démarche de Gestion de ville soit loin d'être aboutie et, partant, de trouver un consensus, la question de l'animation et de la participation des commerçants s'est posée au nouveau Conseil administratif, notamment pour les illuminations de Noël 2008. L'exécutif de la ville semble avoir décidé de ne rien faire en termes de création de taxe pour l'instant. L'idée serait de « financer les illuminations de Noël par la taxe de promotion touristique ».

### **Projets de taxes dans d'autres villes romandes**

Certaines villes romandes envisagent d'introduire une taxe obligatoire.

**Neuchâtel.** Le manager de ville de Neuchâtel<sup>57</sup> est entré en fonction le 1<sup>er</sup> juillet 2007, sur mandat de trois ans. Voici le bilan qu'il tirait après 6 mois d'existence : « La collectivité prévoit de nous verser 120'000 francs par année durant trois ans, à condition de trouver l'équivalent auprès des commerçants. Or ces derniers ne semblent plus très enthousiastes à l'idée de contribuer financièrement à l'animation du centre-ville, car ce sont toujours les mêmes qui cotisent alors que tout le monde profite des animations. Les associations de commerçants, elles, se sont donc montrées favorables à l'introduction d'une taxe obligatoire de 250 francs par an, pour tous les commerces du centre-ville ».<sup>58</sup>

La base légale permettant à chaque commune neuchâteloise d'introduire une taxe<sup>59</sup> est maintenant disponible, puisque le Grand Conseil neuchâtelois a voté le mardi 2 septembre 2008 le projet de nouvelle loi sur la police du commerce et les établissements publics.

**Une autre ville romande**<sup>60</sup> envisage - après avoir analysé le cas de Lausanne où la taxe est calculée en fonction du nombre d'employés en équivalent plein temps, ce qui suppose de « fastidieuses et coûteuses » mises à jour annuelles pour tenir compte des fluctuations du personnel - de retenir un critère moins fluctuant, celui de la surface de vente. Cette ville souhaite introduire un système double, avec une contribution fixe et une contribution variable

<sup>55</sup> Source : [www.city-management.ch](http://www.city-management.ch)

<sup>56</sup> Genossenschaft zur Förderung und Belebung der Altstadt von Winterthur, [www.junge-altstadt.ch](http://www.junge-altstadt.ch)

<sup>57</sup> Cf. « Neuchâtel un cœur en ville », nom de l'association de revitalisation du centre-ville de Neuchâtel ([www.neuchateluncoeurenville.ch](http://www.neuchateluncoeurenville.ch)).

<sup>58</sup> Source : <http://neuchatel.ne.ch/profils/journal.asp/2-3-6271-5001-6202-5001-1029-2-1/1-11-170-16952-5001-1001-1-1-2-1/>

<sup>59</sup> « [...] Pour répondre à une demande des autorités et des commerçants de la ville de Neuchâtel, le Conseil d'Etat a intégré dans son projet la possibilité pour les communes d'introduire une taxe sur les commerces afin de financer des prestations dont les commerces bénéficient directement, à l'image du « City Manager » qui contribue à l'attractivité commerciale du centre-ville. » (Source : [www.ne.ch/neat/documents/info\\_archives/TousCP\\_5983/jan08\\_juin08\\_7379/EnBref599.pdf](http://www.ne.ch/neat/documents/info_archives/TousCP_5983/jan08_juin08_7379/EnBref599.pdf))

<sup>60</sup> Grâce à notre réseau, nous avons eu accès à des informations et des projets non encore publics. C'est la raison pour laquelle, par souci de confidentialité, nous ne mentionnons pas le nom des villes.



en fonction de la surface de vente (avec la détermination de paliers), l'objectif étant d'atteindre le budget global de fonctionnement défini (avec la participation de la Municipalité à hauteur d'un quart de la somme).

**Une ville romande encore**, qui tente l'expérience de la Gestion de ville, projette de prélever cette taxe auprès de tous les acteurs économiques du centre-ville (commerce de détail, grande distribution, prestataires de services, professions libérales). D'ailleurs, l'objectif à terme est de conclure des contrats annuels avec les grandes enseignes et les grands entreprises du centre-ville (banques, assurances, supermarchés, etc.) pour une meilleure « adéquation » entre la participation financière et la capacité contributive de chacun. Ces partenaires seraient dès lors présents et visibles sur l'ensemble des actions de redynamisation du centre-ville.

Enfin, **une ville vaudoise** envisage, elle aussi, d'introduire une taxe - avec comme base de calcul celui de la masse salariale - auprès de tous les milieux économiques concernés (cafetiers restaurateurs, commerce de détail, milieux immobiliers, parkings privés, etc.), tout en prévoyant un barème différencié en fonction des différentes zones du centre-ville (cf. ci-dessus l'expérience de Genk en Belgique).

### 3.1.2. Calcul de la contribution proposée par le terrain veveysan

La Loi vaudoise sur les impôts communaux (RS-VD 650.11) prévoit, à son article 3 bis, lit. d, la possibilité pour les communes de « percevoir une taxe communale pour la promotion et le développement d'activités économiques, lorsqu'elles affirment leur vocation économique et commerciale » (vocation que Vevey cherche à affirmer clairement, notamment par la mise en valeur de ses atouts principaux : offre de shopping au niveau des commerces spécialisés, art et artisanat, ville d'artisanat historique, hôtellerie et gastronomie de haut niveau).

Compte tenu des termes de notre mandat, nous avons posé les questions suivantes :

- « Seriez-vous prêt à participer financièrement à un projet de dynamisation du commerce du Centre historique/Quartier Est ?
- Si non : pourquoi ?
- Si oui : de quelle manière ? En cas de contribution obligatoire, selon quel critère (quelle base de calcul) ? Quel serait le montant maximum ?

Le moins que l'on puisse dire est que les acteurs veveysans ont un avis. Les réponses qui nous ont été données sont variées et riches d'enseignement.

Du côté des associations et des grandes enseignes, la tendance est nette : leurs dirigeants s'engouffrent quasi unanimement dans la brèche d'un financement organisé et centralisé. Seule une association semble rejeter cette idée « par principe ».

Les petits commerçants de détail, ceux précisément dont la voix n'est pas toujours aisée à entendre, apportent les commentaires présentés ci-après.

Les membres d'association de commerçants seraient favorables à ce qu'une quote-part de leurs cotisations soit dédiée aux actions de revitalisation du centre-ville (ou de leur quartier : qui Quartier Est, qui Centre historique). En fonction des projets annoncés, ils consentiraient à honorer des appels de fonds supplémentaires.

L'on constate que c'est ce qu'ils font déjà aujourd'hui pour des actions très ponctuelles et très localisées.

D'ailleurs, ce concept pourrait être repris et étendu en matière d'animation. Afin de respecter la traditionnelle répartition des animations en fonction des rues/quartiers de Vevey, que les associations actuelles gèrent, il serait envisageable de prévoir une clé de répartition d'une cotisation unique à une structure de représentation des intérêts du commerce en centre-ville. Ainsi tel pourcentage de la cotisation pourrait être versé pour l'animation de tel quartier, suivant les indications de la place d'affaire qui verse la cotisation ; tel pourcentage serait affecté à l'animation globale du centre-ville, ce qui aurait pour avantage majeur l'unité et la cohérence de l'action en faveur du centre-ville et des quartiers ; enfin tel pourcentage serait réservé à l'administration de cette entité.

D'autres commerçants, non regroupés en associations ou les ayant fréquentées puis abandonnées, font valoir un financement ad hoc, sur une base volontaire, lors de projets définis et ciblés, au motif que « le commerçant se sent plus investi et concerné que lorsqu'il paye des cotisations dont il ne voit pas à quoi elles servent » (et par opposition à une contribution obligatoire, qui serait perçue comme un « nouvel impôt »).

En effet, c'est de là que provient souvent la démobilité des commerçants. C'est d'ailleurs ainsi qu'est née l'association Télé-Féerique, association dont les membres ne payent pas de cotisations mais contribuent financièrement à des projets (deux types de contributions : participation et sponsoring).

Il est certain que l'impact est bien plus grand et durable lorsque le projet est concret : « budget prévisionnel + coût de la participation de chacun (ou à choix : coût du sponsoring) » constitue la formule gagnante pour de nombreux commerçants, dès lors plus réceptifs, plus prompts à collaborer.

Dans cette optique, si le financement de l'opération n'est pas garanti, celle-ci n'est pas menée, ce qui assure la prise en compte de la volonté du terrain mais parallèlement oblige à trouver des projets convaincants.

Mais alors, la redynamisation est laissée au bon vouloir (ou aux bonnes capacités financières) des commerçants d'une zone, ce qui, sur le moyen /long terme pour un centre-ville est préjudiciable, et favorise également la dysharmonie du centre-ville, telle zone décidant d'un projet dynamique, telle autre y renonçant.

C'est pourquoi un commerçant impliqué dans le monde associatif souligne que la « contribution obligatoire est quasiment impérative au risque que rien ne marche ».

Cependant, une grande partie des commerçants, prêts à contribuer même largement, ne le feraient qu'en fonction du ou des projets et non pas d'une taxe obligatoire. D'autres préféreraient donner du temps et des prestations en nature.

La contribution obligatoire est toutefois spontanément souvent évoquée. Non seulement par des dirigeants d'associations, mais également par des commerçants, individuellement et collectivement.

Parmi les commerçants qui souhaitent une contribution obligatoire, deux raisons majeures sont mentionnées. La première est que « comme cela, tout le monde s’y met »; la seconde est que « si tout le monde paie, cela revient moins cher à chacun ». <sup>61</sup>

Plusieurs commerçants font valoir que « cela sera bien plus simple et cela fera perdre moins de temps aux commerçants eux-mêmes qui pourront se concentrer sur leurs commerces plutôt que d’aller avec leur bâton de pèlerin courir derrière chaque commerçant pour recevoir des sous ». D’autres trouveraient judicieux de « payer une seule fois dans l’année pour la période touristique de l’été, comme cela se pratique en Italie dans les communes des Cinque Terre ».

Dans le cas de la contribution obligatoire, les questions complémentaires posées étaient les suivantes : « Si une contribution obligatoire était mise en place, selon quel critère devrait-elle l’être (quelle base de calcul) ? Quel serait le montant maximum ? »

<b>Critère(s) proposé(s) par les places d’affaire</b>	<b>Commentaires des places d’affaire et de GestionCité</b>
<u>Montant unique</u>	De manière générale, l’argument avancé est que <i>le montant unique permet d’augmenter le budget et de faire baisser la part de chacun, outre l’argument de la facilité de récolte des fonds. C’est d’ailleurs la formule qui est reprise par plusieurs membres actifs d’associations de commerçants.</i>
Tel budget par rue à diviser par le nombre d’enseignes	Cela a le mérite de rapprocher les projets de la réalité du terrain, mais en même temps d’empêcher ou d’affaiblir la vision globale de redynamisation du centre-ville.  Risque de mécontentement des places d’affaire dont l’activité ne pâtit pas d’un manque de dynamisme local (soit en raison de leur activité, soit en raison de leur bonne santé).
Tel budget par rue en fonction de la fréquentation à diviser par le nombre d’enseignes	Mêmes remarques que précédemment. En outre, cela suppose la mise en place de systèmes de comptage sérieux et suivis.  Risque de mécontentement des enseignes qui ne se sentent pas concernées par la fréquentation (commerces hautement spécialisés, prestataires de services dont l’activité est implantée en fonction d’autres critères que la fréquentation, etc.).
<u>Montants différenciés</u> (base de calcul de la contribution)	Principalement motivés par le sentiment d’un <i>montant « juste » et la crainte de se voir « imposer » quelque chose d’identique pour tous.</i>
Chiffre d’affaire	En pratique, très difficile à obtenir et psychologiquement très difficile à faire passer, les commerçants ne souhaitant aucunement livrer une information qu’ils considèrent, pour la majorité d’entre

<sup>61</sup> Ainsi, dans le périmètre allant de la Rue des Deux Marchés à la Rue du Léman, compris entre la rue du Simplon jusqu’à la rue du Lac (non comprise), ce ne sont pas moins de 28 enseignes qui la souhaitent.

	<p>eux, comme « <i>hautement confidentielle</i> » et relevant de la sphère « <i>strictement privée</i> ».</p> <p>Suppose, en outre, des mises à jour très régulières.</p>
Surface (m2) du commerce	<p>En pratique, difficile à obtenir autrement que par des mesures intrusives pour ceux qui ne le connaissent pas.</p> <p>Peut être considéré comme injuste en fonction de la localisation (plus ou moins grande cherté du loyer).</p>
Nombre d'emplois temps plein	<p>En pratique, difficile à obtenir, suppose des mesures intrusives et des mises à jour régulières (au moins annuelles).</p> <p>N'est pas considéré comme <i>représentatif de la réalité de l'activité de l'enseigne</i> (exemple avancé : une bijouterie peut faire un très grand chiffre d'affaire avec seulement deux emplois temps plein, ce qui est plus difficile pour une boulangerie).</p>
Distinction grand commerce de détail / petit commerce de détail	<p>Pour quelques places d'affaire - plutôt des petits commerces de détail - <i>les grandes surfaces ne paient pas assez en proportion pour les animations.</i></p> <p><i>La formule du barème est donc suggérée.</i></p>
Même montant que celui des cotisations des associations de commerçants	<p>Cela suppose que les associations demandent une cotisation (ce qui n'est pas le cas de l'association Télé-Féérique, par exemple), et que les places d'affaire soient massivement membres de ces associations, ce qui n'est pas le cas non plus.</p>
Surface de vitrine	<p>N'est pas considéré comme <i>représentatif de la réalité de l'activité de l'enseigne</i></p>
<p>On le constate : si bien des places d'affaire disent préférer un montant différencié, ressenti comme « plus juste », aucune base de calcul n'emporte réellement l'adhésion (l'argument « ce n'est pas représentatif de la réalité de l'activité de l'enseigne » étant fort souvent invoqué).</p>	

Le montant maximum consenti. Comme nous l'avons déjà signalé, un grand nombre de places d'affaire souhaitent investir de manière ponctuelle, et donc différenciée, en fonction des projets.

Pour celles qui préféreraient qu'une contribution obligatoire soit mise en place, la tranche qui emporte le plus de suffrages est celle allant de CHF 100.- à CHF 500.- pour l'ensemble du centre-ville, avec une différence notable entre les deux composantes de ce pôle : de CHF 250 à CHF 500.- annuellement dans le Centre historique et de CHF 100 à CHF 150.- annuellement dans le Quartier Est. Ceci s'explique sans doute par les difficultés rencontrées et non réglées à ce jour par les places d'affaire de ce quartier (hormis le domaine de la restauration/hôtellerie de luxe fortement ancrée).

## 3.2. **Objet 5 - Affectation de la contribution**

### 3.2.1. **Remarques liminaires**

Percevoir une taxe ou toute autre contribution obligatoire permet de disposer de fonds, lesquels peuvent d'ailleurs provenir d'autres sources.

Il faut retenir que l'utilisation des fonds récoltés doit correspondre aux problématiques avérées de la ville, de son centre ou de certains de ses quartiers, ainsi qu'aux observations, besoins, souhaits exprimés par les acteurs interrogés ; en effet, il n'y pas de recette miracle et toute solution plaquée risque d'être inopérante à terme.

C'est pourquoi il était pertinent, dans le cadre du présent mandat, d'interroger les acteurs de terrain, directement concernés, sur la vision qu'ils avaient de l'affectation des fonds. Les besoins ainsi répertoriés donnent une image fidèle des problématiques du périmètre considéré, le centre-ville.

### 3.2.2. **Affectations des fonds comparées**

#### 3.2.2.1. **Remarques liminaires**

A quoi peut servir une contribution destinée à la gestion professionnelle des centres-villes, qu'elle soit volontaire ou obligatoire, forfaitaire ou modulable ?

Les différentes affectations possibles peuvent être regroupées sous deux axes principaux : le fonctionnement logistique de la démarche (moyens logistiques, cellule ou personne mise en place, salaires, etc.) et le contenu de cette dernière (actions correspondant si possible aux axes stratégiques de la ville traduits en plan d'actions).

Par ailleurs, au titre des actions engagées, on retrouve régulièrement :

- le développement de l'attractivité de la zone et sa promotion ;
- l'animation (tous types confondus) ;
- l'aide aux places d'affaire de proximité et aux commerçants (« fédérer, former, conseiller, assister dans l'organisation de manifestations commerciales, etc. ») ;
- des prestations ponctuelles.

#### 3.2.2.2. **L'affectation à l'étranger**

Dans les SDC du **Québec**, les actions se résument principalement à de l'animation et de la promotion du centre-ville, avec dans certains cas, l'organisation de programmes de formation pour les commerçants.

En **France**, le Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce vise en priorité à préserver et à développer un tissu d'entreprises de proximité, principalement les petites entreprises ; il permet de subventionner un programme d'animations commerciales et des travaux de modernisation de nature à favoriser l'activité de l'appareil commercial d'un centre ville.

### 3.2.2.3. L'affectation en Suisse

A **Winterthur**, les fonds sont affectés tant au fonctionnement de la coopérative (salaires et frais de fonctionnement) qu'aux activités de promotion (exemple : un logo du centre-ville a été élaboré) et d'animation du centre-ville (exemple : la Nuit du shopping).

A **Delémont**, le budget a servi au financement des activités de promotion (création d'un logo pour le Manager de ville) et d'animation (exemple : Décembre à Delémont) et au salaire du Manager de ville.

**Neuchâtel**, dont la démarche est née de l'impérieuse nécessité de revitaliser le centre-ville, vise son animation et sa promotion, ainsi que la fédération des commerçants. Le poste du Manager de ville, aujourd'hui financé majoritairement par les fonds publics affectés à la démarche, sera financé de façon paritaire par les fonds publics et les fonds privés (provenant de la taxe que la ville de Neuchâtel va sans aucun doute introduire).

A **Lausanne**, les fonds perçus par la taxe sont affectés à « structurer le commerce de détail lausannois, à le promouvoir et à le développer », en termes d'action ; en termes logistiques, la Fondation City Management est financée par le produit de cette taxe (« 30% sont affectés aux frais généraux de la Fondation »).<sup>62</sup>

### 3.2.3. Affectations des fonds proposées par le terrain veveysan

La question posée aux commerçants situés dans le périmètre du mandat était la suivante : « Si une enveloppe était mise à la disposition des commerçants pour redynamiser le commerce du Centre historique/Quartier Est, l'investiriez-vous dans : les animations (et lesquelles) ; les décorations (illuminations de Noël, décorations thématiques, etc.) ; le mobilier urbain ; les actions commerciales (concours, carte fidélité, etc.) ; la promotion de la zone commerçante (marketing, campagne de communication, RP, etc.) ; autre (à préciser). »

Les acteurs interrogés ont répondu, pour leur très grande majorité, de manière précise et constructive. Ils avaient pratiquement tous un avis sur l'ensemble des points proposés et ont formulé spontanément un grand nombre de remarques. Pour beaucoup, ils sont allés bien au-delà du questionnaire, preuve, d'une part, de leur réflexion profonde sur le thème et, d'autre part, de l'attente et des espoirs qu'ils nourrissent à l'endroit de cette enquête et de la suite qui lui sera donnée.

De plus, la très grande majorité des acteurs interrogés sur la question des domaines où investir, ont cumulé les différents postes d'investissements possibles. Rarissimes sont ceux - en général les plus aisés - qui n'ont privilégié qu'un seul poste. C'est ainsi qu'un commerçant résume la question : il faut « un bon mix de tout, tous ces domaines forment un tout ».

Un bon nombre de suggestions formulées dans le rapport global vont dans le sens de la « gestion professionnelle et intégrée » du centre-ville. Ci-dessous sont listées les thématiques mentionnées par le terrain veveysan, avec quelques exemples.

---

<sup>62</sup> Cf. le Règlement concernant la promotion et le développement du commerce lausannois (City Management) sous [www.city-management.ch/images/stories/pdf/reglement\\_adopte\\_le\\_23\\_01\\_2007.pdf](http://www.city-management.ch/images/stories/pdf/reglement_adopte_le_23_01_2007.pdf)

- Animations (avec des avis sur les animations existantes, des conseils et de nouvelles idées)
- Décoration (dont faire des décorations de Noël « digne de ce nom et dignes de Vevey »)
- Actions commerciales
- Mobilier urbain
- Promotion de la zone commerçante (avec la suggestion d'un concept global de publicité et de communication pour « faire connaître la richesse du tissu commercial de Vevey »)
- Autres suggestions<sup>63</sup> (notamment en matière d'aménagements urbains, d'harmonisation des horaires, et aussi concernant le besoin d'un « grand coordinateur », la nécessité de création de synergies et de travail concertés « avec et pour » les commerçants).

### **3.3. Recommandations**

#### **3.3.1. Affectation aux moyens et aux actions : une personne dédiée à la promotion du commerce veveysan**

De très nombreux petits commerces de détail, comme les grands commerces de détail et les responsables de centres commerciaux, ont exprimé spontanément le besoin d'avoir une personne entièrement dédiée aux problématiques du centre-ville. Et même ceux qui n'en parlent pas ont, à travers les demandes et observations formulées, fait référence à la démarche Gestion de ville.<sup>64</sup>

Pour se convaincre du malaise ambiant qui militerait dans le sens de l'affectation d'une partie de la contribution à un poste de chargé du commerce, voyons les doléances et souhaits des petits commerces de détail pour ce qui concerne les associations qui les représentent.

De manière générale et non hiérarchisée, les petits commerces de détail font valoir ce qui suit.

- Le manque de communication : les nouveaux arrivés souhaiteraient adhérer, mais ils attendent en vain un courrier ou un contact. Dès lors, ils se sentent totalement méconnus.
- Leur déception : même s'ils sont membres, ils finissent par consentir eux-mêmes les efforts dans leur commerce et autour (ainsi la Rue du Théâtre a créé de plus petits comités qui travaillent à des projets consentis et valables aux yeux de tous). Certains ont le sentiment que chacune de leurs nouvelles propositions est récupérée par d'autres. Les déçus considèrent qu'il y a peu de projets valables. D'autres regrettent l'absence de retour d'expérience (feed-back) sur les manifestations en général et surtout qu'il n'y ait pas de véritable évaluation des manifestations (ce qui est indispensable pour mesurer leur impact). C'est pourquoi l'on trouve dans les rangs des déçus des membres, des membres de comité et même d'anciens délégués de rues. D'ailleurs, de nombreux

---

<sup>63</sup> Les suggestions sont globales et non pas seulement liées à l'affectation de la contribution.

<sup>64</sup> Ainsi, beaucoup ont signalé « l'absence de « lien plus direct » entre les organisateurs des manifestations et les commerçants dans leur ensemble », « le manque de collaboration avec l'office de tourisme de la région », « le besoin de coordination », la « nécessité d'avoir une stratégie d'action en matière commerciale ».

commerçants ne sont pas membres des associations, ils participent simplement aux actions de plusieurs d'entre elles.

- Leur inquiétude : « aucun dialogue entre commerçants et pas de vision globale », les associations apparaissant comme trop dispersées dans leurs actions (« 10'000 intérêts particuliers »). Ils ont le sentiment qu'il n'y a pas d'association « valable » pour réaliser de bonnes animations et qu'il y a une « mauvaise répartition des fonds récoltés ».
- Leur souhait : pour de nombreux commerces, il est « ridicule » d'avoir trois associations de commerçants pour un si petit territoire commercial, d'où l'idée de n'en faire qu'une seule avec une équipe dédiée à la zone dans sa globalité. Assez paradoxalement, beaucoup de commerçants préféreraient ne pas confier la redynamisation aux commerçants eux-mêmes.

Pour les grandes enseignes et les centres commerciaux, l'argument majeur pour une gestion coordonnée confiée à une personne entièrement dédiée au commerce (ou aux activités économiques) est la prise en compte de tous les intérêts de la ville du point de vue du commerce et le rôle d'interface qu'une telle personne ou équipe pourrait jouer vis-à-vis de la Ville.<sup>65</sup>

Pour beaucoup d'acteurs, il est nécessaire d'avoir un « unique interlocuteur pour aller devant la municipalité », puisqu'il n'a jamais été possible de fédérer toutes les associations veveysannes, malgré de nombreux essais.

Trois associations de commerçants pour un périmètre si étroit, des manifestations très sectorielles organisées par chacune de ces associations sans tenir compte des autres, la très faible représentativité de ces associations font de ce manque de cohésion du monde associatif commerçant, le maillon faible du dynamisme commercial veveysan.

En effet, un grand nombre d'acteurs interrogés, y compris ceux non issus du monde des affaires, qualifie le monde associatif de « faiblesse » de Vevey. Dans la partie ouest et centre de la Vieille Ville par exemple, pourtant fortement mobilisée pour son développement, moins d'un tiers des commerces (38 sur 139) se dit membre ou sympathisant d'une association de commerçants. En outre, ils se répartissent entre trois associations aux intérêts souvent contradictoires et aux actions non coordonnées.

En résumé, ce cri du cœur d'un commerçant : « A tous, on peut tout ! ».

Le Président de la SIC est conscient que tout changement pérenne viendra du terrain. Selon ses propres termes, « le génie veveysan vient de la base ». C'est pourquoi il ne faudra pas plaquer une solution « clé en mains » venue d'ailleurs, mais favoriser véritablement les cellules/organisations/associations de quartier<sup>66</sup> avec un coordinateur qui devra être professionnel (et non pas bénévole comme c'est le cas actuellement la Société de développement de Vevey).

---

<sup>65</sup> Par exemple, du point de vue de certaines grandes enseignes, le Noël de Vevey est « mort » (et plus généralement toutes les grandes fêtes, comme Pâques), peu attractif et vu comme le résultat des clivages sérieux existant entre associations. Visiblement ce qui est vécu à l'intérieur est perçu à l'extérieur, et c'est ce qui devrait prioritairement être travaillé.

<sup>66</sup> Sur la nécessité de développer des instances locales de concertation entre commerçants de proximité et les autorités, cf. ce que dit en France la Confédération générale des PME dans son « Commerce de proximité : les 40 propositions de la CGPME », Paris, mars 2008



Comme le disait une commerçante avec humour et justesse : « il faut redynamiser les gens et pas les lieux ! »

Ainsi l'affectation de la contribution à Vevey passera certainement par le financement des moyens – une personne dédiée aux problématiques du commerce ou un « organe en charge de la promotion économique commerciale » comme l'a appelé le syndic de Vevey lors de son intervention à l'assemblée générale de la SIC du 4 juin 2008 - permettant de mener les actions adéquates et souhaitées.

C'est en tous cas la recommandation de GestionCité qui s'inscrit dans l'esprit de « professionnaliser<sup>67</sup> pour pérenniser », l'éventuel futur chargé du commerce ayant pour tâche de gérer professionnellement la thématique du commerce à Vevey.

Quant à l'entité, certains la voient d'origine mixte (privée/publique), et surtout externe, neutre et indépendante, affranchie des conflits « historiques ». En outre, un vœu est formulé : que cette tâche de « promotion économique commerciale » ne s'ajoute pas à ce que font déjà les associations de quartier.<sup>68</sup> En fait, le besoin est un besoin de coordination, de vision globale et concertée.<sup>69</sup> Ainsi l'action envisagée concerne le commerce veveysan, mais pas de manière sectorielle.

### 3.3.2. Perception d'une contribution : des stratégies s'imposent

A l'assemblée générale de la SIC de juin 2008, le syndic de Vevey a manifesté son souhait d'enrichir sa « boîte à outils » d'« un organe en charge de la promotion économique commerciale ».

Si techniquement la mise en place d'une taxe est possible (pour autant que les conditions politiques, juridiques et procédurales soient remplies), il semble peu opportun, voire inadéquat, de le faire trop rapidement.

Si la question de l'existence d'une personne entièrement dédiée à la problématique du commerce (qui ne soit ni de la Municipalité ni issue directement du commerce, qui soit neutre et indépendante) fait la quasi unanimité, tant auprès des commerçants qui ne font pas partie des associations que ceux qui en sont membres, la question de son financement est loin d'être réglée.

De notre point de vue, il appartient aux Villes d'être des locomotives, non seulement parce qu'elles seules détiennent la vision globale, mais aussi parce qu'elles ont un engagement politique à assumer. Ceci est largement compris et souhaité par l'ensemble des commerces de détail, grands et petits.<sup>70</sup> En l'état, certains déplorent

---

<sup>67</sup> D'ailleurs, un des acteurs interrogé de faire valoir la plus-value – tant concrètement qu'en termes d'image (« C'est un signe de dynamisme ») - que représente une entité (personne, équipe) ayant pour tâche de faciliter l'installation, l'intégration et la coordination de nouvelles enseignes à Vevey.

<sup>68</sup> En effet, nombre de nos interlocuteurs ont fait valoir le besoin d'une « personne qui s'occupe de la thématique du commerce professionnellement et à plein temps », en mettant en évidence que ni la SIC ni les associations de commerçants n'ont les ressources (ressources en temps, en argent, voire en compétences et connaissances) de s'atteler à cette tâche de façon adéquate.

<sup>69</sup> Si dans le cas présent, il devait s'agir d'une personne exclusivement dédiée à la problématique du commerce, elle devrait néanmoins obligatoirement avoir une approche globale, transversale et coordonnée dans l'exercice de sa fonction (être partie prenante dans les développements futurs de la ville et également prendre en compte les différents projets existants ou à venir pour en faire autant de catalyseurs, de promoteurs du commerce).

<sup>70</sup> A ce propos, un membre actif d'association, fort de son expérience, nous explique : « Idéalement le financement de la gestion de centre-ville doit être une affaire municipale, car les autorités doivent savoir qu'elles veulent faire de leur ville. Mais la participation des milieux économiques est possible ».

l'absence de vision, de stratégie à long terme. Tous souhaitent, avant même la mise en place d'une personne dédiée au commerce, que soit mesurée la capacité d'écoute et l'état d'esprit des autorités.

La volonté politique est obligatoire, quelque soit le dynamisme à traiter. C'est en ce sens que l'on peut « tirer à la même corde », sous l'impulsion de la Ville, sans attendre que quelques-uns, dans un tumulte peu construit, voire pas du tout constructif, s'y mettent.

Avant de décider de mettre en place une taxe, il est nécessaire de discuter et de travailler avec les acteurs.

Ainsi, la Ville de Vevey peut aller au bout de sa réflexion et de la démarche qu'elle a entamée en faisant faire cette étude : commencer par montrer sa bonne volonté en apportant sa contribution à un projet qui serait défini « en totale collaboration » avec les acteurs économiques du centre-ville, lesquels seraient chargés de trouver un financement de même proportion. L'impulsion initiale pourrait venir de la Ville, par exemple en engageant sur mandat un gestionnaire de centre-ville pour monter le projet (comprenant un budget et un plan de financement) en totale discussion avec les acteurs économiques. L'idée est de prouver le bien-fondé et l'efficacité de la démarche (fédérer les acteurs et ramener les chalands en centre-ville). Ensuite, en fonction des premiers résultats et de l'adhésion, la décision de mettre en place la taxe ou pas pourrait être prise.

Cette approche « organisée et maîtrisée » a l'avantage certain de ne pas compromettre pour longtemps la démarche et de s'inscrire dans la durée.

Plusieurs places d'affaire ont fait valoir que c'était « d'abord à la Ville de montrer qu'elle voulait faire quelque chose pour elle et ses commerçants ». Cette volonté d'action affichée de la Ville stimulerait ces derniers qui seraient alors beaucoup plus prompts à participer financièrement.

Les responsables de grandes enseignes souhaitent que la Ville soit la plus claire possible dans ses choix et dise clairement ce qu'elle veut pour les dix ans à venir en termes de développement.

Ceci est unanimement demandé par les acteurs locaux.

Cet argument milite pour temporiser l'entrée en vigueur de la « taxe pour la promotion et le développement des activités économiques ». Nous avons vu précédemment que les commerçants de centre-ville dans leur majorité étaient prêts à contribuer, même largement, mais en fonction des projets, de leur impact sur le centre et sa dynamisation.

C'est en cela que le « projet de centre-ville » est important.

## 4. Conclusion

L'analyse commerciale du centre-ville de Vevey a mis en évidence un cadre commercial très dense et diversifié.

Si la présence de trois pôles commerciaux dynamiques en ville peut décontenancer certains, les deux types de pôles (de centre-ville à ciel ouvert et centres commerciaux) se différencient non pas tant à travers leur diversité commerciale (on retrouve les grands types d'activités commerciales dans chacun des deux groupes) mais par la « coque » qui les enserme (un centre-ville esthétiquement agréable et chaleureux pour l'un et un bâti couvert non extensible pour l'autre) et surtout les caractéristiques « sociologiques »<sup>71</sup> répertoriées pour le commerce de centre-ville de Vevey, comme la convivialité, l'accueil des commerçants, les compétences et savoir-faire qu'ils offrent, lesquels, en soi, constituent une clé de diversification et de complémentarité à développer.

Chacun de ces pôles répond aux attentes et besoins variés des chalandes d'aujourd'hui dont on a vu qu'ils étaient devenus nomades et particulièrement exigeants. C'est pourquoi nous avons recommandé la complémentarité et non pas la concurrence acharnée, vaine et, par expérience, maladroite.

Cette étude aura aussi permis de démontrer que bon nombre de commerçants et d'acteurs urbains de manière générale sont conscients non seulement de leurs axes de progrès mais également de la nécessité d'une professionnalisation de la prise en charge de leurs problématiques. Or on sait que les relations interpersonnelles influent notablement sur la réussite des projets.

C'est pourquoi nous sommes convaincues que la « personne en charge du commerce » serait bien accueillie. D'une part, parce que les acteurs du centre-ville dans leur ensemble connaissent leurs forces et leurs faiblesses et que, d'autre part, ils reconnaissent l'importance d'avoir une personne « indépendante et neutre » à leurs côtés, interface incontournable avec les autorités notamment. Ce « ERO Entraîneur, Rassembleur, Organisateur »<sup>72</sup> assurerait les missions de coordination et de transversalité tant attendues, à travers un cahier des charges adapté à Vevey.

La « redécouverte » du centre-ville par ses acteurs intérieurs et extérieurs (chalandes, commerçants, habitants, etc.) suppose une attitude construite : se projeter dans le long terme et s'offrir une vision globale qui transcende les clivages en tous domaines.

« Le fait pour une ville de se donner une vision, empêche par la suite tout projet non voulu ».<sup>73</sup>

Le rôle des autorités va être primordial, décisif et certes délicat.

---

<sup>71</sup> Dans cette droite ligne, voici ce que dit la ville de Lyon de son petit commerce : « Même si ce n'est pas flagrant sur les tiroirs-caisses, le retour des citoyens vers le petit commerce est dans l'air du temps. Soit de proximité, de convivialité, de conseil. En un mot : d'humanité. La Ville de Lyon l'a compris, pour qui le petit commerce est plus qu'un service : une irremplaçable source de vie. Source : article « Le petit commerce, c'est la vie », paru dans Lyon Citoyens n°41, mars 2006)

<sup>72</sup> Cf. Maria Basile, « Urbanisme, management et commerce. La transposition des modèles belge et britannique de gestion de centre-ville dans les quartiers historiques des agglomérations de Gênes et de Lille », thèse de doctorat, 2005

<sup>73</sup> François Varin, Directeur de la Fondation Rues Principales, septembre 2007

« La tentation existe, chez certains élus locaux, d'organiser le commerce de leur ville comme ils le font pour la voirie ou les infrastructures de transport. Mais en réalité tout est affaire d'équilibre et de sens de la mesure. « Interdire parfois, inciter souvent, accompagner et favoriser toujours », telle devrait être la devise des autorités publiques pour le commerce ». <sup>74</sup>

Le questionnement de nos mandants est l'occasion de combattre une vieille ennemie sournoise et prégnante, la peur du changement, et d'ouvrir la fenêtre de la créativité commerciale urbaine, pour le bien de l'ensemble de la ville de Vevey.

*« Là où il y a une volonté, il y a un chemin. » G. d'Orange*

Nous sommes certaines que tant les autorités veveysannes que la SIC sauront intégrer le contenu de ce rapport dans leurs réflexions en cours et futures, et les concrétiser, à l'instar de ce qui se fait de façon dynamique et probante dans de nombreuses villes.

Puisse le contenu de ce rapport être exploité dans un avenir proche !

**Renens, décembre 2008 pour la version publique résumée**



**Christine Moichon & Marine Morvan Lembert**

---

<sup>74</sup> Source : « Un commerce pour la Ville », rapport au ministre français du Logement et de la Ville, Robert Rochefort, Paris, février 2008