



Innovation dans le financement du tourisme

Analyse des défis et développement de solutions concrètes

Rapport à l'attention de Forum Tourisme Suisse 2015

Janvier 2016



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie,
de la formation et de la recherche DEFR
Secrétariat d'Etat à l'économie SECO
Direction de la promotion économique

Mentions légales

Mandant et éditeur

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, Direction de la promotion économique, Politique du tourisme

Mandataire

BHP – Hanser und Partner AG
Lagerstrasse 33
Case postale 3167
CH-8021 Zurich
Tél. +41 44 299 95 11
Fax +41 44 299 95 10
info@hanserconsulting.ch
www.hanserconsulting.ch

Exécution

Sarah Schmid, Dipl. Ing. Agr. ETHZ (Directrice du projet)
Peder Plaz, Master in Public Administration Harvard

Identification des sources

Les informations et les sources utilisées dans ce document ont été rassemblées avec le plus grand soin. Les analyses et les arguments développés reposent en partie sur des hypothèses considérées comme plausibles compte tenu du matériel disponible au moment des travaux. Les sources et les citations utilisées sont indiquées. Afin de garantir une meilleure lisibilité et une meilleure compréhension du texte, les concepts scientifiques et théoriques établis correspondant à l'état actuel des connaissances scientifiques ne sont pas explicitement référencés.

Toutefois, BHP – Hanser und Partner AG ne prend aucune responsabilité quant à l'exactitude des hypothèses retenues.

Sommaire

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Introduction | 5 |
| 1.1 | Contexte | 5 |
| 1.2 | Défis à relever pour le financement du tourisme | 5 |
| 1.3 | Méthode et structure du rapport | 9 |
| 2 | Synergies territoriales – Plus-value sans surcoûts | 11 |
| 2.1 | Contexte et problématique | 11 |
| 2.2 | Approches envisagées | 12 |
| 2.3 | Conclusions du jour du forum | 20 |
| 3 | Circuits financiers dans les destinations | 23 |
| 3.1 | Contexte et problématique | 23 |
| 3.2 | Approches envisagées | 24 |
| 3.3 | Conclusions du jour du forum | 32 |
| 4 | Crowdfunding – nouvelles possibilités pour les financements du public | 35 |
| 4.1 | Contexte et problématique | 35 |
| 4.2 | Le crowdfunding (ou financement participatif) et sa signification | 36 |
| 4.3 | Opportunités et défis pour le tourisme suisse | 40 |
| 4.4 | Possibilités de soutien des collectivités publiques | 44 |
| 4.5 | Conclusions du jour du forum | 46 |
| 5 | Conclusion finale | 49 |

1 Introduction

1.1 Contexte

Les modèles traditionnels de financement ne fonctionnent plus

Au cours des dernières années, les conditions-cadres de l'industrie touristique suisse ont subi de fortes modifications et ont mis la branche devant des défis majeurs. L'acceptation de l'initiative Weber a considérablement entravé la construction de résidences secondaires et la modification du taux de change EUR/CHF a nettement affaibli la compétitivité des établissements touristiques suisses en termes de prix. Suite à ces modifications, de nombreux projets touristiques ne peuvent plus être financés selon la méthode classique.

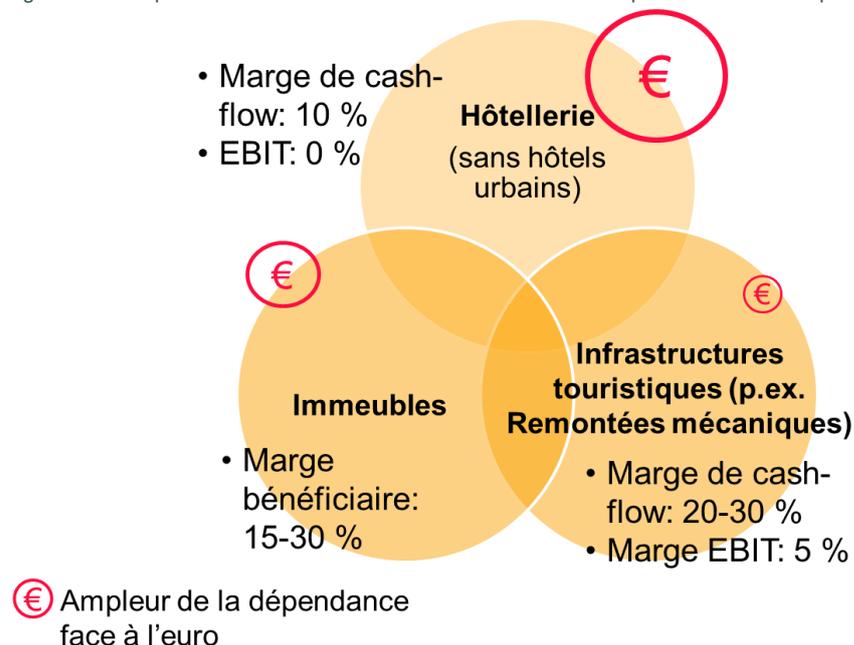
Compte tenu de ce qui précède et en vue du Forum Tourisme Suisse 2015, le SECO s'est penché sur la question des défis liés au financement des projets touristiques et a cherché des solutions novatrices pour pouvoir continuer à financer les projets touristiques.

1.2 Défis à relever pour le financement du tourisme

Défis différents selon le champ d'activité

Comme le montre la figure suivante, les divers acteurs touristiques ont des défis différents à relever, compte tenu de leurs possibilités de financement et de réalisation de projets.

Fig. 1 Défis pour les financements du tourisme selon les champs d'activité touristiques



Source: BHP – Hanser und Partner AG

Alors que ces dernières années, la plupart des hôtels des régions de montagne ont affiché, dans le meilleur des cas, une croissance quasi nulle avec une faible marge de cash-flow au niveau EBIT, des marges de bénéfice oscillant entre 15 % et 30 % ont été atteintes dans les milieux immobiliers (construction de résidences secondaires). Les entreprises d'infrastructures touristiques ont certes aussi réalisé des marges de cash-flow sensiblement supérieures à celles de l'hôtellerie, mais pour nombre d'entre elles, le cash-flow n'a pas permis d'amortir les investissements effectués.

Compte tenu de l'impact de la modification du taux de change sur l'hôtellerie, c'est à cette branche qu'incombe de relever les plus grands défis. Si même les clients réguliers émigrent vers d'autres lieux de vacances en raison de trop grandes différences de cours, l'hôtellerie est constamment exposée à la concurrence internationale dans la chasse aux vacanciers pour réaliser la majeure partie de son chiffre d'affaires. L'expérience a montré que les entreprises d'infrastructures touristiques ne subissent la concurrence internationale que pour environ 20 % à 30 % de leur chiffre d'affaires. En général, elles réalisent le chiffre d'affaires restant grâce aux hôtes journaliers indigènes et aux propriétaires de résidences secondaires.

Le secteur le plus rentable de l'industrie touristique (la construction et la vente de résidences secondaires), utilisé ces dernières années à plusieurs endroits comme vache à lait pour le financement croisé du reste de l'industrie touristique, n'a pas brusquement perdu sa rentabilité, mais s'est vu limité par la loi suite à l'acceptation de l'initiative Weber. Il en résulte non seulement un manque de nouveaux hôtes de résidences secondaires, mais également une diminution des possibilités d'assurer le financement croisé des investissements dans l'industrie touristique clé par la construction de résidences secondaires.

En vue d'une compréhension approfondie des interactions dans le financement de projets touristiques, les défis à relever par l'hôtellerie (→ Chapitre 1.2.1) et par les infrastructures touristiques (→ Chapitre 1.2.2) seront examinés séparément dans les deux chapitres ci-après.

1.2.1 Hôtellerie

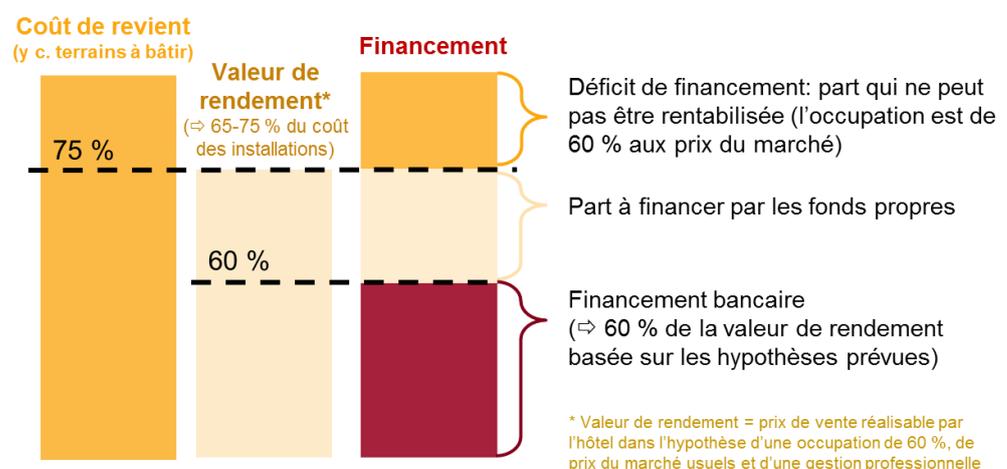
Les coûts de production élevés nuisent à la rentabilité

Dans le cadre d'une offre de prestations comparable (par ex. hôtel 4* en bord de mer ou dans une station de ski), les prix pour repas et nuitée à l'hôtel s'alignent sur le niveau du marché mondial. A l'instar d'autres produits, de nombreux hôtes étrangers sont prêts à payer un supplément de 10 % à 20 % pour les prestations touristiques en Suisse. Compte tenu de l'adaptation du taux de change, l'indice du niveau des prix des restaurants et des hôtels en Suisse a toutefois augmenté comparativement aux pays voisins (D, F, I, AUT) de 115 à presque 160 points¹ entre 2008 et 2015. Sans adaptation des prix, les défis des hôteliers, pour réaliser le même taux d'occupation, sont à nouveau nettement plus grands.

Le déficit de financement ne peut plus bénéficier de subventions transversales par la construction de résidences secondaires

La figure suivante montre schématiquement le défi habituel pour le financement de projets hôteliers.

Fig. 2 Déficit de financement pour les projets hôteliers



Source: BHP – Hanser und Partner AG

¹ Exposé de Richard Kämpf lors du Forum Tourisme Suisse 2015, www.forumtourismesuisse.ch

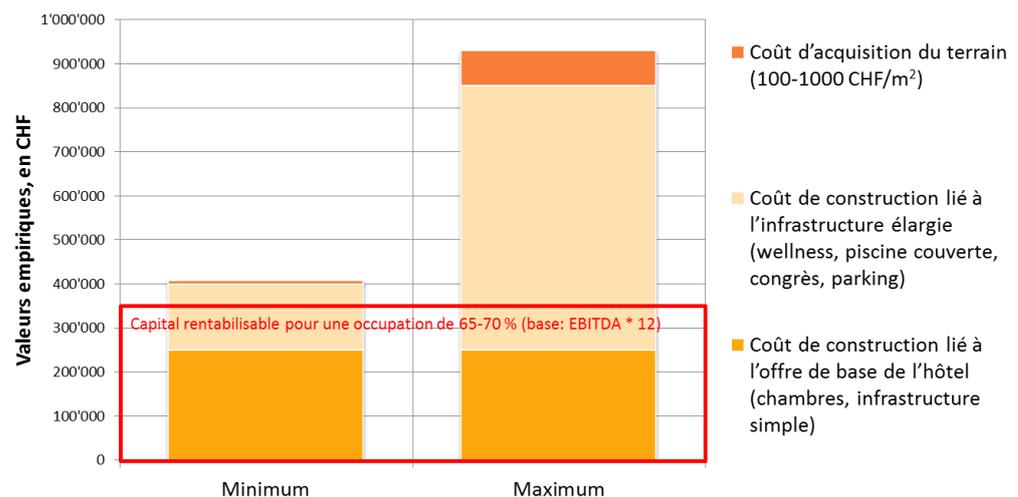
Pour la construction d'un hôtel classique au niveau de la taille et du standard d'aménagement dans l'arc alpin suisse, les coûts sont nettement supérieurs à la valeur de rendement susceptible d'être atteinte par l'hôtel, même avec une excellente gestion (taux d'occupation annuel de 60 %). L'expérience a montré qu'il résulte un déficit de financement de quelque 25 % des coûts d'investissement, c'est-à-dire qu'un quart du capital ne peut pas être rentabilisé.

Cette perspective n'est pas nouvelle. En 2008 déjà, avant l'acceptation de l'initiative sur les résidences secondaires et avec un taux de change de CHF 1.60 face à l'euro, nombre d'hôtels affichaient un déficit de financement. Mais par le passé, ce déficit pouvait généralement être comblé grâce au financement croisé par la construction de résidences secondaires.

Une offre d'infrastructure élargie, mais seulement pour un petit nombre de chambres, pèse sur les comptes

Les coûts structurels de différents projets hôteliers en Suisse et en Autriche ont été analysés pour mieux comprendre les raisons du déficit de financement. Ces analyses montrent que de nombreux hôtels autrichiens affichent également un déficit de financement, mais que l'ampleur du déficit de financement par chambre en Autriche est en général nettement plus faible. Comme le montre la figure ci-dessous, les causes de l'ampleur des déficits de financement pour les projets hôteliers en Suisse résident non seulement dans le contexte difficile des prix, mais aussi dans la création d'une offre d'infrastructure très élargie pour seulement un petit nombre de chambres.

Fig. 3 Influence des infrastructures sur la finançabilité de projets hôteliers²



Source: BHP – Hanser und Partner AG, sur la base de la banque de données de l'hotelmonitoring

Comme les augmentations des revenus ne sont guère possibles sans prestations supplémentaires dans l'environnement concurrentiel actuel et que les possibilités de réduire les coûts d'exploitation (dépenses de personnel, coûts des produits et frais généraux d'exploitation) sont peut-être déjà pleinement utilisées par les divers hôtels, l'unique marge de manœuvre pour optimiser les possibilités de financement de projets hôteliers se limite aux coûts structurels. La réduction de l'offre n'étant pas une option pertinente pour les hôtes, la recherche de solutions se limite aux possibilités d'utilisation ciblée des synergies dans les infrastructures et à la réduction de doublons grâce à une collaboration interentreprise.

La solution correspondante envisagée sera commentée au Chapitre 2. En complément de la recherche de solutions visant à réduire les coûts structurels, la recherche de nouvelles possibilités de se financer en fonds propres ou d'obtenir des contributions à fonds perdu pour financer les investissements non rentabilisables peut également revêtir une

² Le graphique se base sur une évaluation de plus de 250 projets hôteliers. Il montre dans quel cadre les exemples concrets évoluent. La majorité des projets hôteliers se trouvent quelque part au milieu du cadre indiqué.

certain importance. Le Chapitre 4 examinera ainsi la question de savoir quel rôle est appelé à jouer le crowdfunding dans ce domaine.

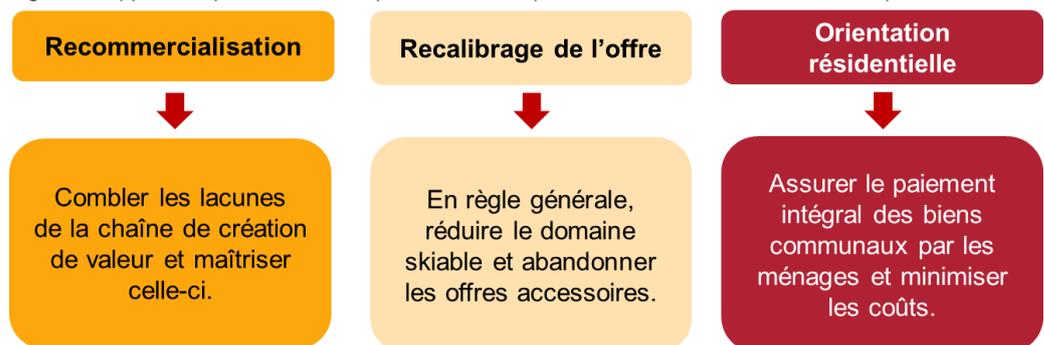
1.2.2 Infrastructures touristiques

La perte de l'offre d'hébergement commercial induit des pertes de fréquentation.

Les infrastructures touristiques (en particulier remontées mécaniques y c. pistes et installations d'enneigement ainsi que piscines couvertes et bains thermaux) se caractérisent en général par des coûts fixes élevés. Après l'utilisation de toute la marge de manœuvre concernant les hausses de prix, le résultat d'exploitation dépend donc prioritairement des fréquentations atteintes par rapport aux capacités des installations.

Au moment de la construction des infrastructures touristiques, la plupart des destinations ont misé sur une demande en constante augmentation et ont dimensionné les capacités des infrastructures en conséquence. Ces dernières années, la fréquentation dans les destinations touristiques a baissé en raison du manque d'intérêt pour la mise en location d'appartements de vacances et de la cessation d'activité de différents établissements hôteliers (faute de rentabilité ou grand intérêt à transformer l'hôtel en résidences secondaires). Actuellement, ces baisses de fréquentation se répercutent de plus en plus sur les comptes des infrastructures touristiques. La figure ci-après montre systématiquement comment les entreprises d'infrastructures touristiques peuvent réagir aux pertes de fréquentation:

Fig. 4 Approches pour résoudre le problème de fréquentation des infrastructures touristiques



Source: BHP – Hanser und Partner AG

- **Recommercialisation:** Pour contrecarrer la perte d'hébergement commercial (fermeture d'hôtels, diminution des appartements de vacances mis en location), les entreprises d'infrastructures touristiques pourraient se lancer elles-mêmes dans l'hébergement par une intégration verticale tout au long de la chaîne de création de valeur. L'obtention des avantages de l'élargissement de la gamme (économies de gamme) et la possibilité afférente de pouvoir regrouper en une seule entité des offres globales contribuent de manière déterminante à la capacité d'action des entreprises touristiques et permettent à ces dernières de générer le taux d'occupation requis ou la fréquentation souhaitée, même dans le contexte difficile de la concurrence internationale. La condition indispensable à cette stratégie est que les entreprises d'infrastructures touristiques disposent des moyens financiers pour une stratégie de verticalisation et qu'il existe dans la station touristique les périmètres adaptés à la construction ou les possibilités de reprise d'établissements d'hébergement adéquats.
- **Recalibrage de l'offre:** Si l'entreprise d'infrastructures touristiques ne parvient pas à réaliser l'augmentation de fréquentation souhaitée, elle se verra contrainte d'agir au niveau des coûts en recalibrant les capacités, les heures d'ouverture ou les dimensions de l'offre. En général, cela équivaut à une réduction du domaine skiable ou à l'abandon des offres accessoires ou complémentaires. A court terme, de telles mesures peuvent certes déboucher sur l'allègement escompté de la facture des entreprises d'infrastructures touristiques. A moyen terme cependant, le risque existe

que la réduction de l'offre d'infrastructures touristiques provoque une baisse d'attractivité de la destination et partant une nouvelle baisse de la fréquentation.

- **Orientation résidentielle:** Si la station touristique dispose de nombreuses résidences principales et secondaires et si les propriétaires d'appartements désirent que l'offre d'infrastructures touristiques soit maintenue à son niveau actuel (ce qui est aussi très important pour la conservation de la valeur de leur bien immobilier), le financement de l'infrastructure touristique pourrait opérer une mutation: le financement en fonction de la fréquentation serait remplacé par une couverture des frais de mise à disposition à la charge des ménages et indépendamment de l'utilisation.

Comme le «recalibrage», respectivement la réduction de l'offre, risque de créer une spirale négative pérenne et que cette situation s'installerait durablement à moyen terme si rien n'est entrepris et si les objectifs des deux autres stratégies ne sont pas atteints, cette idée n'a pas été approfondie. Les deux autres solutions envisagées seront détaillées au Chapitre 3.

1.3 Méthode et structure du rapport

Trois solutions envisagées au premier plan

Trois solutions ont été développées pour relever les défis décrits au chapitre précédent. Comme les acteurs touristiques ont déjà depuis longtemps eu recours aux solutions les plus simples, les présents projets ne sont pas des recettes faciles et applicables par tout un chacun, mais plutôt des lignes directrices pour trouver une solution dans un environnement particulièrement complexe, où les solutions simples ne suffisent plus.

En ayant à l'esprit le Forum Tourisme Suisse 2015, les thèmes ont été traités comme trois documents de travail indépendants.

- Synergies territoriales – Plus-value sans surcoûts (→ Chapitre 2)
- Circuits financiers dans les destinations (→ Chapitre 3)
- Crowdfunding – nouvelles possibilités pour les financements du public (→ Chapitre 4)

Les trois chapitres ci-après englobent le contenu des trois documents de travail ainsi que les principales conclusions issues des discussions dans les ateliers du 12 novembre 2015, jour du forum.

Le rapport s'achève par une conclusion générale et les recommandations à l'adresse du SECO.

2 Synergies territoriales – Plus-value sans surcoûts

2.1 Contexte et problématique

2.1.1 Contexte

Potentiel énergétique non exploité entre les infrastructures touristiques et les hôtels

Compte tenu de la structure actuelle des coûts et de l'évolution actuelle des taux de change, la plupart des hôtels classiques des stations touristiques de montagne suisses ne sont plus compétitifs sur le plan international. Dans le même temps, différentes données empiriques démontrent que des économies significatives ne sont possibles que par la réduction des investissements dans les installations d'infrastructures (salles de séminaires, installations bien-être, aires de jeux, etc.). Et c'est précisément cette offre d'infrastructures qui est d'une importance capitale pour atteindre une fréquentation convenable en été et dans l'entre-saison.

Afin d'accroître l'attractivité pour les indigènes et les propriétaires de résidences secondaires, nombre de communes à vocation touristique créent et exploitent aussi des infrastructures similaires (piscines couvertes, centres de congrès, etc.), ce qui débouche souvent sur de gros déficits et / ou des fermetures saisonnières en raison d'une demande à fortes fluctuations saisonnières.

Au vu de ce qui précède, on présume que l'exploitation coopérative ciblée des infrastructures touristiques recèle d'énormes potentiels de synergies et de réduction des coûts.

2.1.2 Problématique

Le présent document met en évidence des solutions visant à améliorer la situation de financement des infrastructures touristiques en exploitant les synergies territoriales de manière ciblée. Il répond prioritairement aux questions suivantes.

- Comment peut-on réduire les défis de financement des infrastructures touristiques en exploitant les synergies territoriales de manière ciblée?
- Quelles sont les méthodes possibles et pertinentes en Suisse pour exploiter les synergies?
- Comment les collectivités publiques peuvent-elles soutenir le mieux possible l'exploitation des synergies dans le tourisme?

2.2 Approches envisagées

2.2.1 Possibilités d'exploitation des synergies territoriales

L'exploitation des synergies territoriales est une approche adéquate pour réduire les coûts d'une prestation identique ou pour offrir aux hôtes une plus-value à un coût identique. Les deux aspects ci-dessous sont notamment au premier plan lors de la planification de tels projets synergiques:

- Harmonisation optimale entre l'hébergement et les infrastructures
- Structures des propriétaires et des exploitations

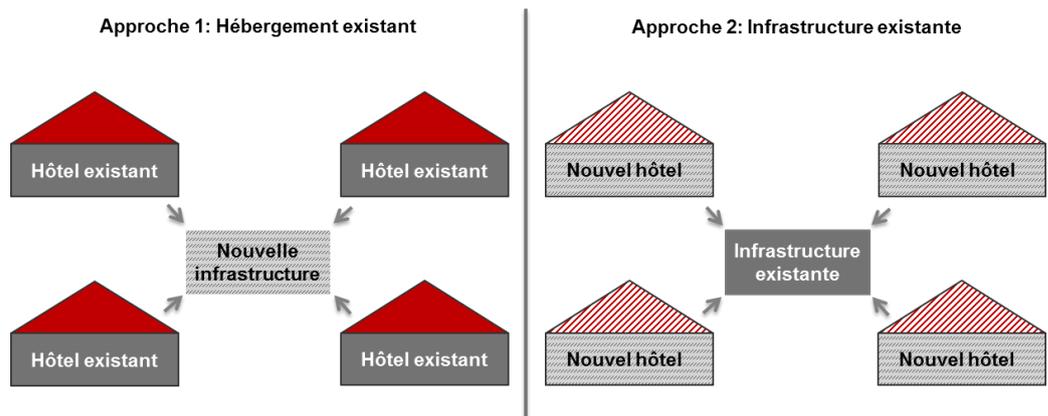
Les aspects susmentionnés sont brièvement décrits ci-après. A la fin du chapitre, deux exemples concrets démontrent comment la réalisation du concept peut se présenter dans la pratique.

Harmonisation optimale entre l'hébergement et les infrastructures

Condition: identification de périmètres et de partenaires de coopération adéquats

L'analyse systématique des possibilités d'exploitation des synergies dans les stations touristiques de l'arc alpin suisse a montré que les deux domaines suivants en particulier recèlent des approches prometteuses pour l'exploitation des synergies territoriales:

Fig. 5 Approches pour réaliser des synergies territoriales



Source: Wirtschaftsforum Graubünden

- Approche 1 – Sur un espace relativement restreint se trouvent plusieurs hôtels avec une offre insuffisante d'infrastructures. Comme la construction d'une «grande» infrastructure au lieu de plusieurs petites infrastructures affiche généralement un meilleur rapport prix-prestation, il est préférable que les établissements d'hébergement coopèrent pour la construction d'infrastructures complémentaires. Les établissements d'hébergement peuvent être reliés avec l'infrastructure «centrale» par des passerelles pour pouvoir néanmoins proposer aux hôtes l'offre inhouse.
- Approche 2 – Il existe une entreprise d'infrastructures touristiques qui ne peut être exploitée de manière rentable par manque de fréquentation ou une infrastructure publique d'intérêt touristique. Le rattachement d'un ou de plusieurs établissements d'hébergement à l'infrastructure actuelle accessible au public augmente considérablement la fréquentation de l'entreprise d'infrastructures. Il en résulte dans le même temps un établissement d'hébergement avec une offre exceptionnelle à un coût comparativement bas.

Structures des propriétaires et des exploitations

Clarification des rôles des différentes parties impliquées

Outre la question de la surface adéquate ou de la réalisation constructive optimale d'un tel projet synergique, la question se pose également de savoir quelles structures organisationnelles peuvent bloquer l'investissement et garantir l'exploitation sur le long terme.

L'expérience montre que différents modèles de financement et d'exploitation sont possibles selon l'état des lieux (exploitations existantes), l'engagement des collectivités publiques et de la capacité financière ainsi que les intérêts des partenaires privés ou des investisseurs potentiels. En principe, les modèles semblent néanmoins s'orienter vers les principes suivants:

- Malgré l'exploitation par plusieurs partenaires, l'infrastructure touristique requiert un exploitant clairement défini et responsable.
- Lors des négociations concernant la convention de prestations et les contrats d'utilisation, il convient de créer une situation gagnant-gagnant pour tous les partenaires impliqués.
- Sans perspectives de gains, il est souvent difficile de trouver un investisseur privé pour les infrastructures touristiques. Il vaut donc la peine d'intégrer très tôt les collectivités publiques ou comme alternative un large public local.

Jusqu'à présent, le modèle suivant basé sur les principes précités a notamment fait ses preuves dans la pratique: les collectivités publiques sont propriétaires des infrastructures touristiques qu'elles font exploiter par un partenaire privé. Les établissements d'hébergement n'induisent aucun coût d'investissement. Ils paient cependant une redevance d'utilisation clairement définie, afin de pouvoir mettre l'offre à la disposition de leurs hôtes.

Les deux exemples ci-après de Saas-Fee et Scuol montrent comment l'exploitation des synergies territoriales peut se présenter dans la pratique.

Le rattachement d'une auberge de jeunesse permet l'exploitation du centre de loisirs tout au long de l'année

SPOT 1 – AUBERGE DE JEUNESSE ET INSTALLATION BIEN-ETRE A SAAS-FEE

La nécessité de rénover le centre de loisirs «Beelen» et le désir d'implanter un établissement d'hébergement «à bas prix» ont permis la construction de la première auberge de jeunesse au monde avec son propre centre de bien-être et de fitness.

Fig. 6 Auberge de jeunesse «Hostel4000» et centre sportif «Aqua Allalin», Saas-Fee



Source: Fondation Suisse pour le Tourisme Social

Alors que la bourgeoisie de Saas-Fee réalisait la rénovation du centre de loisirs dans un projet de partenariat public-privé, les auberges suisses de jeunesse érigeaient sur l'espace bien-être une nouvelle construction comprenant 168 lits dans 51 chambres. La Tapas-Lounge «bistro4000» et le «restaurant4000» servent de liaison entre l'auberge et l'espace bien-être.

Le coût total du projet s'est élevé à CHF 16.9 mio, dont CHF 6.8 mio concernent la transformation et la rénovation du centre de loisirs en piscine couverte et centre de wellness, et CHF 10.1 mio la construction de l'auberge de jeunesse.

Les avantages résultant de l'exploitation des synergies constructives sont pour les deux parties les suivants:

- L'auberge de jeunesse peut proposer à ses hôtes une offre de bien-être et fitness de haute qualité sans qu'elle doive investir dans la réalisation de ces installations. L'auberge n'aurait pas pu financer seule la construction d'une installation bien-être identique, car les coûts supplémentaires auraient atteint 40 % environ.
- La bourgeoisie a non seulement gagné avec l'auberge de jeunesse un exploitant pour le centre de loisirs, mais elle s'attend aussi à ce que les hôtes de l'auberge de jeunesse (plan: 30'000 nuitées) contribuent grandement à la fréquentation de l'installation bien-être (plan: 120'000 hôtes par année). Ce sont les synergies d'exploitation et la fréquentation supplémentaire émanant de l'auberge qui ont permis la réalisation de ce projet et le fonctionnement des infrastructures tout au long de l'année, très important pour tous les acteurs du tourisme à Saas-Fee.

Une piscine publique, quatre hôtels reliés par des passerelles augmentent la fréquentation

SPOT 2 – HOTEL BELVEDERE A SCUOL

Le rattachement des hôtels voisins à la piscine Bogn Engiadina de Scuol a contribué à l'augmentation de la fréquentation des thermes et à l'amélioration de l'attractivité des offres hôtelières. Les clients des hôtels Astras, Belvédère, Belvair et Guarda Val accèdent directement à la piscine par des passerelles souterraines ou en surface. Les salles de séminaires de la Chasa Nova qui font partie du Belvédère sont également reliées.

Fig. 7 Plan de situation de la piscine Bogn Engiadina à Scuol



Source: Wirtschaftsforum Graubünden

Les thermes Bogn Engiadina ont été construits en 1993 par plusieurs communes de Basse-Engadine. Ces communes assument la garantie de déficit pour la piscine exploitée tout au long de l'année et dont la construction a coûté environ CHF 50 mio.

Bien que la piscine soit ouverte au large public, la fréquentation montre qu'un tiers environ des clients des thermes Bogn Engiadina proviennent des hôtels environnants. Les passerelles ont ainsi contribué à créer une situation gagnant-gagnant. La fréquentation de la piscine est plus élevée (la contribution de la commune à la couverture du déficit a pu être réduite) et les hôtels ont pu augmenter considérablement l'attractivité de leur offre sans investir dans leur propre installation bien-être.

2.2.2 Possibilités de soutien des collectivités publiques

Ci-après, nous indiquons les possibilités pour les collectivités publiques de soutenir de manière ciblée l'exploitation des synergies territoriales. Pour que les instruments décrits ci-dessous puissent avoir l'effet souhaité, la condition est le couplement des prestations de soutien fournies par les collectivités publiques à des projets synergiques prometteurs.

Aménagement du territoire

L'exploitation des synergies territoriales n'est pas seulement due au hasard, mais peut être favorisée par une planification ciblée

Comme le classement en zone à bâtir ou le changement d'affectation prennent généralement plusieurs années, les investisseurs et les réalisateurs de projets planifient de préférence leurs projets sur les périmètres déjà classés en zone à bâtir et sur les zones avec droit de propriété. Aux yeux d'un investisseur potentiel, la nécessité de changer d'affectation génère des retards de construction de plusieurs années, raison pour laquelle il n'intègre pas dans sa conception de projets les surfaces correspondantes malgré les potentiels synergiques évidents.

Comme le montre ci-après l'exemple fictif de Lenzerheide, les périmètres à fort potentiel synergique coïncident rarement avec les surfaces disponibles de la zone à bâtir.

Les périmètres les plus adéquats ne sont pas toujours dans la zone à bâtir

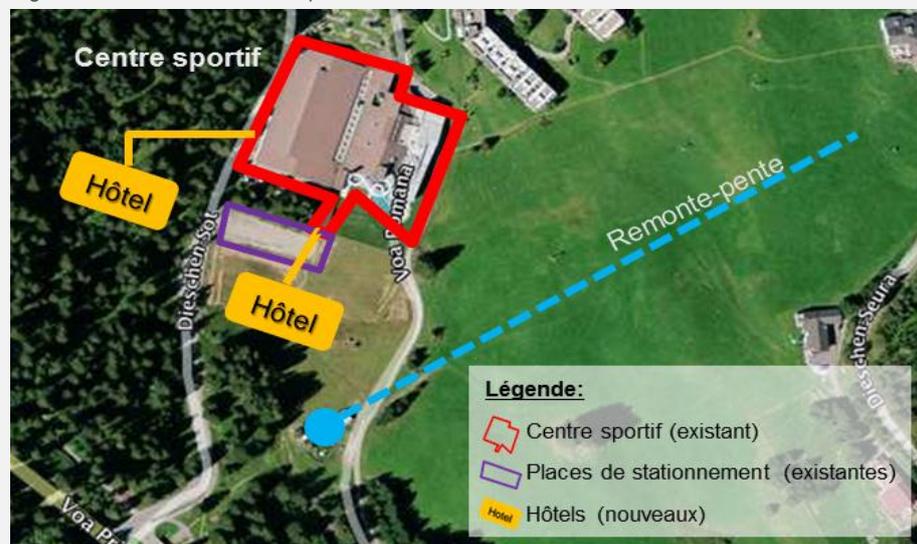
SPOT 3 – INSTALLATION DE SPORT ET DE LOISIRS A LENZERHEIDE

Avec le centre sportif public de la commune, Lenzerheide propose une large palette de sports qui est aussi reliée aux Rothornbahnen par l'Übungslift Dieschen. Nous estimons qu'en construisant un hôtel 4* directement à côté de ce centre sportif, on économiserait quelque 20 millions de francs ou près de 50 % des coûts de construction par rapport à la construction d'un hôtel 4* classique, sans que l'hôtel doive subir un appauvrissement de l'offre, car :

- L'hôtel disposerait «inhouse» d'une grande installation bien-être, d'une patinoire, d'une piscine, d'une pataugeoire et d'une salle de fitness sans devoir réaliser et payer ces infrastructures.
- Le parcage et la réception du centre sportif pourraient être utilisés pour l'hôtel.
- La restauration du centre sportif pourrait être couplée avec l'hôtel et la fourniture d'énergie peut être utilisée en commun.

Dans le même temps, le centre sportif profiterait aussi de la construction annexe d'un hôtel, car la fréquentation et les recettes qui en découleraient grâce aux clients de l'hôtel augmenteraient et seraient surtout réparties de manière plus équilibrée sur toute l'année.

Fig. 8 Illustration du centre sportif de Lenzerheide



Source: Wirtschaftsforum Graubünden

Comme le montre l'illustration précédente, la mise en œuvre de cette idée ne comporte pas que des avantages, mais également des défis à relever. Le projet esquissé ne pourrait se réaliser qu'avec un changement d'affectation. Pour une implantation optimale du nouvel hôtel à construire à proximité du centre sportif, il faudrait aussi envisager le classement en zone à bâtir d'une surface forestière.

Si les collectivités publiques voulaient soutenir l'exploitation des synergies territoriales, elles devraient donc commencer les travaux de leur mise à disposition bien avant qu'un investisseur ne se manifeste. Concrètement, cela implique que les communes devraient savoir très tôt quels périmètres permettent d'exploiter des potentiels synergiques et se prêtent donc particulièrement bien à des projets de développement touristiques. Une fois ces périmètres identifiés, il s'agit d'entamer les démarches pour changer leur affectation et les classer dans une zone à bâtir adéquate, puis de clarifier les questions de droit de propriété pour la ou les parcelles correspondante(s), car un périmètre avec un potentiel synergique ne peut être offert à un investisseur que lorsque le propriétaire est disposé à céder son terrain à un prix raisonnable pour un projet de développement touristique.

Contributions financières

L'exploitation des synergies territoriales est une condition préalable pour une aide financière au projet

En plus des possibilités de synergies territoriales grâce à un aménagement proactif du territoire, les collectivités publiques peuvent également encourager une exploitation supplémentaire des synergies par des contributions financières. Les possibilités sont alors les suivantes:

- **Prêts (SCH, NRP, cantons) et contributions à fonds perdu (NPR, cantons):** A l'avenir, l'octroi de prêts et de contributions à fonds perdu par le biais des instruments actuels d'encouragement (SCH, NPR, programmes cantonaux d'encouragement) pourrait stimuler l'exploitation des potentiels synergiques, si l'on considérait les projets utilisant les potentiels synergiques comme particulièrement dignes d'être soutenus et de bénéficier de conditions préférentielles. Les réalisateurs de projets profiteraient ainsi des synergies, mais également d'une incitation financière supplémentaire à tenir davantage compte de cet aspect dans le développement de projets.
- **Mise à disposition du terrain à bâtir à un prix avantageux (commune):** Si la commune clarifie très tôt les questions d'aménagement du territoire et acquiert le périmètre, afin de garantir sa mise à disposition pour des projets touristiques, elle pourrait céder le terrain, à un prix avantageux ou supportable pour le projet, à l'investisseur dans un projet souhaité par la commune. Cela permettrait de s'assurer que la plus-value résultant de l'exploitation des synergies territoriales reste dans le projet et ne soit pas absorbé par la spéculation foncière.
- **Participation en tant que (co)propriétaire (commune):** Si l'on construit une infrastructure touristique accessible au public qui apporte donc aussi une plus-value aux contribuables, la commune pourrait participer à l'investissement, voire à l'exploitation, en tant que (co)propriétaire.

L'exemple suivant de Meiringen montre la marge de manœuvre dans le domaine des contributions de financement.

Les investisseurs optimisent prioritairement leur propre projet – Cela annihile souvent les chances de déployer un effet à plus grande échelle

SPOT 4 – VILLAGE DE VACANCES A MEIRINGEN

La parcelle derrière l'Hotel Sauvage au cœur de Meiringen est située dans une zone à planification obligatoire. Le terrain appartient majoritairement à la commune (8'276m²). Les autres propriétaires sont la commune de Meiringen (2'119 m²), Haslital Tourismus (1'807 m²), les particuliers (92 m²) et la KWO (80 m²). La commune a été très prévoyante dans sa planification. Depuis 20 ans, une construction touristique est prévue par l'aménagement du territoire et le droit de propriété est garanti par les partenaires impliqués.

En juin 2015, la commune a donné son feu vert pour la construction d'un village de vacances de 90 appartements exploités. Avec ce projet de 26 millions de francs, on escompte quelque 80'000 nuitées supplémentaires ou une valeur ajoutée de plus de CHF 6 mio par an.

Fig. 9 Aperçu du périmètre pour le village de vacances de Meiringen



Source: Commune de Meiringen

La condition pour que le projet de village de vacances à Meiringen se réalise était non seulement la disponibilité de la parcelle dans la planification, mais aussi la volonté de la commune de céder aux investisseurs le terrain idéalement situé pour seulement CHF 70/m². Un prix du terrain plus élevé aurait remis en question la rentabilité de tout le projet (on présuppose un taux d'occupation de 60 % et un prix moyen du logement de CHF 1'400 par semaine).

Pour mettre en valeur de manière optimale les possibilités créées par la planification prévoyante de la commune, on a encore examiné dans le projet les possibilités ci-après pour exploiter les synergies territoriales:

- Comme la piscine couverte actuelle de Meiringen nécessite un assainissement, la construction d'une nouvelle piscine publique avec installation wellness intégrée dans le projet de village de vacances a été étudiée d'entente avec la commune. Mais la commune s'est retirée du projet, car elle aurait également dû s'attendre à des déficits annuels malgré une contribution d'exploitation considérable du village de vacances en plus de l'investissement dans la piscine.
- Conjointement avec Migros, l'intégration d'une installation Migros Flower Power Wellness et Fitness dans le village de vacances a été examinée. Mais les responsables de Migros ont jugé la zone de recrutement autour de Meiringen trop petite pour une exploitation rentable.
- Divers concepts pour la construction et l'utilisation communes de l'espace de bien-être ont aussi été étudiés avec l'Hotel du Sauvage. Après une analyse des risques et la cave étant le seul endroit possible pour intégrer le complexe «bien-être» dans l'hôtel, il a été renoncé à la réalisation d'un tel complexe financé en commun dans l'hôtel.

Pour exploiter les synergies potentielles le mieux possible, le concept prévoit actuellement la construction, par les investisseurs / propriétaires du village de vacances, d'un espace bien-être non accessible au public pour une fréquentation horaire d'une quarantaine de personnes seulement. Les négociations avec les hôtels environnants sur la possibilité de rendre l'espace bien-être du village de vacances également accessible à leurs clients, par ex. moyennant une contribution annuelle d'exploitation ou une contribution d'exploitation par nuitée, ne sont pas encore terminées. En principe, les responsables du village de vacances sont aussi ouverts à une liaison «inhouse» des hôtels par des passerelles souterraines.

Comme le démontre la liste des différents projets étudiés et rejetés, la réalisation des synergies territoriales se heurte à des défis, même s'il existe une volonté chez les acteurs concernés. Ce n'est que si l'engagement est équitable pour chacun des acteurs et financièrement supportable que les synergies potentielles sont effectivement exploitées.

Médiation et coaching

Suivi du dialogue sur le futur développement et sur de nouveaux modèles de collaboration

L'exploitation des synergies territoriales exige la collaboration de plusieurs acteurs, mais il faut parfois savoir admettre qu'un concurrent devienne plus fort. Le grand danger inhérent à de telles situations réside dans les alliances contre nature juste avant des votations et dans les actions «des empêcheurs de tourner en rond» bloquant les projets lors de la demande du permis de construire.

Les collectivités publiques peuvent soutenir le processus de conciliation entre les acteurs touristiques et autres acteurs éventuels (par ex. propriétaires fonciers) en lançant de manière proactive le dialogue sur le futur développement et en soutenant si nécessaire, par des contributions financières, les processus de médiation et de coaching entre les acteurs impliqués.

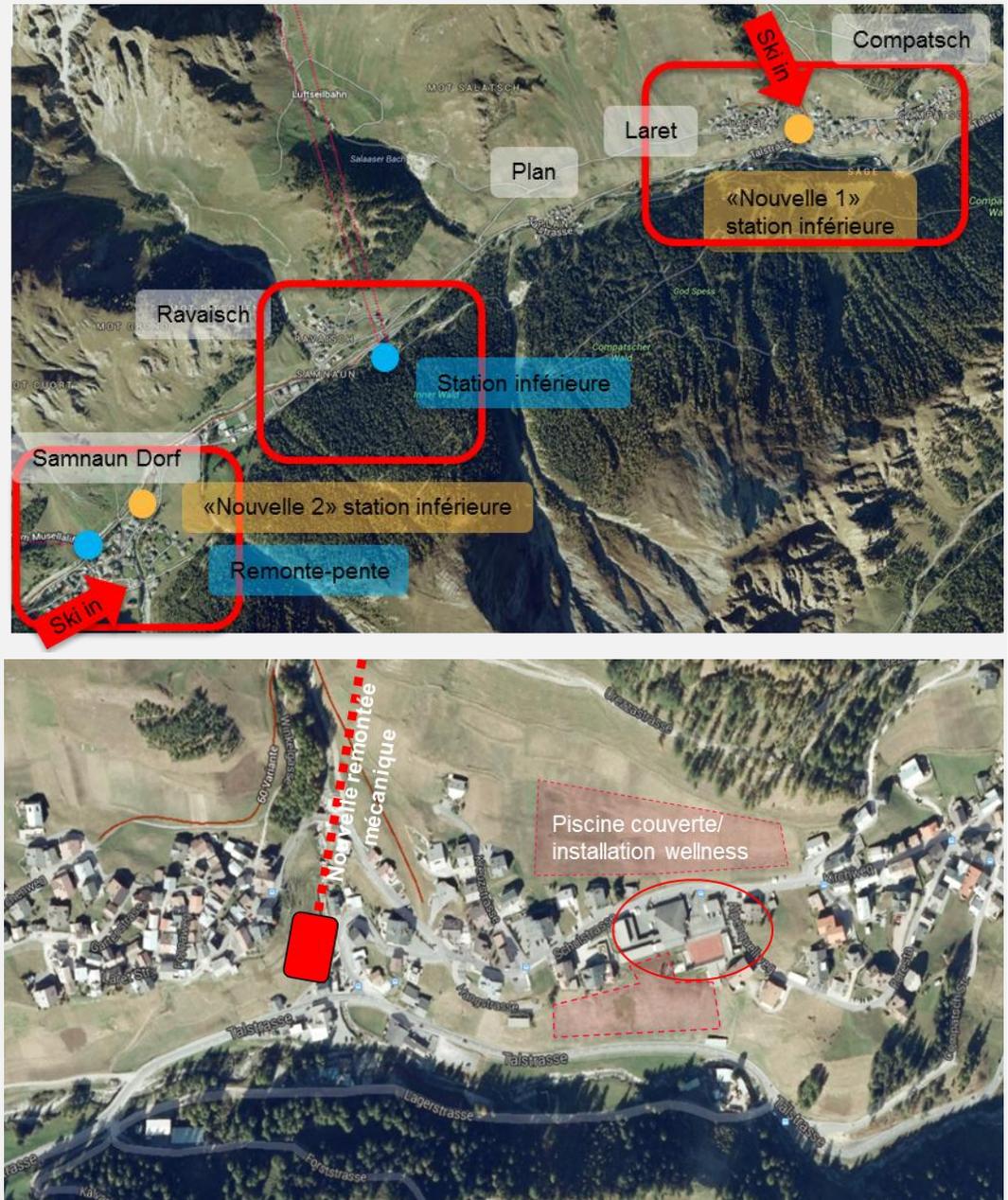
Comme le montre l'exemple suivant de Samnaun, la discussion commune de solutions envisagées pour le développement de la destination peut mener au lancement de projets exemplaires, dont la plupart des acteurs de la vallée profiteront in fine directement ou indirectement. C'est aussi grâce à une large implication des acteurs et des décideurs qu'ils seront prêts à faire les concessions exigées en faveur des objectifs généraux.

Le masterplan comme base du futur développement de la destination

SPOT 5 – DEVELOPPEMENT DE SAMNAUN BASE SUR LE MASTERPLAN

La commune et les acteurs touristiques de Samnaun ont étudié les possibilités du développement touristique prioritaire dans un processus stratégique à plusieurs niveaux. La quête initiale d'idées de produits pour développer l'activité estivale a débouché entre autres sur un masterplan territorial pour le développement dans la vallée. D'une part, la discussion a mis en évidence la nécessité d'une meilleure liaison des sites de Samnaun Dorf und Laret / Compatsch avec le domaine skiable. D'autre part, une discussion approfondie a porté sur l'adéquation de zones encore non construites pour de futurs projets d'hébergement. La discussion a débouché sur la désignation de sites pour la construction de deux nouvelles stations inférieures pour les remontées de desserte du domaine skiable et sur l'identification de périmètres avec un potentiel synergique pour le développement de futurs projets d'hébergement.

Fig. 10 Extrait des travaux pour définir les périmètres adéquats destinés au développement touristique



Source: Tourismuskommission Samnaun

Le processus déjà quasi exemplaire qui se déroule à Samnaun démontre que l'exploitation des synergies territoriales n'est possible qu'en relevant préalablement les défis suivants:

- Les responsables de la commune et les acteurs touristiques doivent élaborer en commun un masterplan acceptable d'un point de vue touristique et de l'aménagement du territoire en identifiant les périmètres adéquats pour le développement.
- Après leur identification, ces périmètres doivent également être rendus accessibles aux investisseurs. En général, cela nécessite le classement des périmètres dans une zone appropriée et l'acquisition ou la mise à disposition des surfaces en matière de droit de la propriété pour l'utilisation souhaitée.
- Par ailleurs, il faut aussi faire accepter le projet à la population, car celle-ci peut bloquer pendant des années des projets possibles en faisant opposition à la construction.

Les défis cités ci-dessus ne peuvent être surmontés que par une médiation circonspecte dans la discussion et un traitement constant des faits concrets liés aux différents arguments émotionnels. Le recours à un soutien externe peut contribuer grandement à l'objectivation de la discussion.

2.3 Conclusions du jour du forum

Dans les deux ateliers «Synergies territoriales – Plus-value sans surcoûts» du forum, les questions suivantes (→ Chapitre 2.3.1) et les thèses (→ Chapitre 2.3.2) ont été mises en discussion:

A la fin du chapitre, vous trouverez un bref résumé des principales conclusions issues des discussions (→ Chapitre 2.3.3).

2.3.1 Questions

- Quelles sont les conditions préalables pour profiter des avantages des synergies territoriales, respectivement pour relever les défis qu'elles représentent? Quels enseignements tirez-vous à ce sujet des exemples concrets présentés:
 - Saas-Fee (projet réalisé)
 - Samnaun, Meiringen (projets en cours de planification)
 - Lenzerheide (exemple fictif)
- Quels obstacles faut-il surmonter sur la voie menant à l'exploitation des synergies territoriales?
- Quelles conditions les collectivités publiques et la branche doivent-elles créer, afin que les synergies possibles entre les établissements d'hébergement et les infrastructures touristiques soient mieux exploitées à l'avenir?

2.3.2 Thèses

Aménagement du territoire

Les sites touristiques doivent identifier proactivement les périmètres présentant de forts potentiels synergiques dans l'optique des futures exigences du marché et rendre ces périmètres disponibles en matière d'aménagement du territoire et du droit de propriété pour les demandes des investisseurs.

Médiation et coaching

Les communes doivent lancer proactivement le dialogue sur le développement futur et jouer un rôle prépondérant dans les processus de développement, qui s'étendent souvent sur plusieurs années, pour la mise à disposition des périmètres adéquats.

Les cantons doivent soutenir les processus de médiation et de coaching entre les acteurs impliqués grâce à des contributions financières.

Contributions financières

Les projets touristiques qui exploitent systématiquement les synergies territoriales doivent être classés comme projets prioritaires par les collectivités publiques et être soutenus grâce à des conditions préférentielles s'ils s'avèrent judicieux.

2.3.3 Conclusions issues des discussions

Il ne suffit pas de répartir sur plusieurs entreprises les coûts d'infrastructures non rentables pour créer de véritables synergies territoriales. Les synergies ne se créent que si les mesures de construction et d'exploitation permettent d'économiser sur les dépenses de personnel (exploitation des synergies de personnel) et de créer une offre globale très attractive pour les hôtes. Cela exige d'une part une réflexion accrue et ciblée sur la

Renforcer la sensibilisation des acteurs à la thématique

recherche de la parcelle à bâtir adéquate. D'autre part, il faut aussi trouver des formes de propriété et d'exploitation incitant à exploiter les synergies.

Les collectivités publiques peuvent encourager une mutation structurelle vers une plus forte exploitation des synergies territoriales notamment par l'aménagement du territoire et le plan d'affectation. Un rôle décisif incombe dès lors à la commune. La Confédération et les cantons peuvent en particulier promouvoir la sensibilisation et soutenir les processus de développement dans les communes.

Différents acteurs présents disposant d'une solide expérience de gestion de projets confirment la nécessité de sensibiliser davantage les communes et les acteurs locaux du tourisme à l'importance de l'exploitation systématique des synergies territoriales pour le développement touristique d'un site. En plus de la sensibilisation des acteurs, l'élaboration précoce d'un masterplan³ est aussi considérée comme une condition nécessaire à une plus forte exploitation des synergies dans les destinations. Le masterplan permet d'abrèger sensiblement la phase de planification du projet d'un investisseur et de réduire les risques de rejet du projet. Cela permet également de proposer des surfaces qui comporteraient des risques trop élevés pour les investisseurs sans la mise à disposition proactive de périmètres adéquats.

Activer l'élaboration de masterplans bénéficiant d'un large appui

Les expériences des intervenants démontrent par ailleurs que les objectifs visés ne peuvent être atteints avec un masterplan que si les points suivants sont pris en compte:

- Le choix des périmètres dédiés au développement touristique ne doit pas être dicté par des opportunités à court terme, mais par la connaissance des besoins des clients
- Tous les acteurs concernés doivent être intégrés suffisamment tôt dans la planification
- Les points complexes ou conflictuels doivent être discutés ouvertement et à fond

Pour accompagner le processus, les rapports d'expériences recommandent en outre de faire appel à un coach indépendant, capable de conduire le processus de développement de solutions sur place et d'apporter un regard extérieur objectif.

Les thèses issues du chapitre précédent ont été indirectement confirmées par les participants. La promotion d'un plan directeur orienté vers les besoins du tourisme est considérée comme une tâche locale importante. Le soutien accordé aux communes qui réalisent ce processus de planification de manière exemplaire et qui s'interrogent sur la manière d'optimiser le développement territorial de la destination touristique est jugé pertinent. Instrumentalement, la politique touristique cantonale et nationale peut apporter sa contribution en soutenant les prestations externes de coaching ou en concevant les critères d'encouragement de manière à favoriser l'«idée de synergies territoriales».

³ Par élaboration d'un masterplan, on désigne un processus, dans lequel on élabore dans un premier temps un concept de développement concernant le territoire et le contenu qui définit où et comment le tourisme peut se développer de manière adéquate dans une destination, c'est-à-dire où il faudrait créer de nouvelles infrastructures, où on pourrait créer des capacités d'hébergement supplémentaires et de quelle qualité. Dans un deuxième temps, les idées du concept de développement sont transposées dans le plan d'aménagement local. En fonction de la pratique locale, des besoins de modifications et de la concrétisation du projet, cela peut s'effectuer au moyen d'une révision partielle du plan d'aménagement local, d'un plan d'affectation du périmètre ou d'un instrument comparable contraignant lié à l'aménagement du territoire.

3 Circuits financiers dans les destinations

3.1 Contexte et problématique

3.1.1 Contexte

Le maintien de l'attractivité des infrastructures touristiques est crucial

L'analyse des rapports de gestion les plus variés démontre ce que certains communiqués de presse laissaient présager. La majorité des entreprises d'infrastructures touristiques relevant de l'économie privée⁴ pourraient être confrontées à des défis financiers existentiels au plus tard lors d'investissements majeurs dans la rénovation. Ce problème de financement s'explique par la baisse de fréquentation des hôtes observée au cours des dernières années dans nombre de sites touristiques. Suite à la fermeture d'hôtels et au recul dans la location d'appartements de vacances, le nombre de touristes sur le site et partant le nombre de tickets vendus par les entreprises d'infrastructures ont sensiblement diminué. Comme les coûts des infrastructures touristiques sont en majorité fixes, la baisse de la vente de tickets s'est directement répercutée sur les résultats de l'entreprise.

Comme l'offre touristique (infrastructures et prestations touristiques) est cruciale pour l'attractivité d'un site touristique et contribue grandement à la venue des hôtes dans la région, les établissements d'hébergement commerciaux, mais également les indigènes et les propriétaires de résidences secondaires ont tout intérêt à ce que cette offre soit maintenue.

Au vu de ce qui précède, il faut donc se demander par quelles mesures le financement des infrastructures touristiques peut être assuré sur le long terme. Il est évident que, si l'on ne parvient pas à rattraper les pertes de fréquentation accumulées, une réduction drastique des infrastructures et / ou de nouveaux modèles économiques seront en principe nécessaires.

3.1.2 Problématique

Le présent document examine comment une réglementation alternative des circuits financiers dans les destinations pourrait améliorer la situation du financement des infrastructures touristiques. Il répond tout d'abord aux questions suivantes.

- Comment se présentent actuellement les circuits financiers liés au tourisme dans une destination?
- Comment les coûts pour la mise à disposition de l'offre touristique peuvent-ils être mieux répartis sur tous les bénéficiaires?
- Quelles sont les conditions à remplir pour que des modèles économiques alternatifs s'avèrent acceptables?
- Comment les collectivités publiques peuvent-elles améliorer la compensation des coûts entre les différents bénéficiaires?

⁴ Par infrastructures touristiques, nous entendons les remontées mécaniques, y c. les pistes et les installations d'enneigement, les piscines couvertes et les bains thermaux, les terrains de golf, les pistes de fond, les centres de congrès, les musées, les salles de gymnastique et les terrain de sport, les patinoires couvertes et les pistes de curling, les installations couvertes et les installations sportives pour des manifestations, les chemins de randonnée et les aires de jeux, les plateformes panoramiques, les aires de stationnement, les skibus, etc.

3.2 Approches envisagées

3.2.1 Financement actuel du tourisme

L'attractivité d'une destination touristique ne dépend pas seulement des principales entreprises touristiques

En plus de l'offre des principales entreprises touristiques (hébergement commercial, infrastructures touristiques), le succès touristique d'une destination dépend grandement des particularités topographiques, des infrastructures de transport et de l'offre complémentaire de prestations. Au cours des dernières années, les entreprises touristiques, l'industrie de la construction, les propriétaires fonciers et immobiliers et le commerce de détail ont pu réaliser des gains importants dans les sites touristiques à succès.

Pour obtenir une image globale du financement actuel du tourisme dans les destinations, respectivement pour comprendre les interactions de façon à pouvoir discuter des déplacements ou des détournements des flux financiers, les chapitres suivants analysent l'engagement des communes dans le financement de l'offre touristique (→ Chapitre Engagement des communes) ainsi que les interactions entre les différents acteurs de l'économie privée (→ Chapitre Interactions entre les acteurs touristiques).

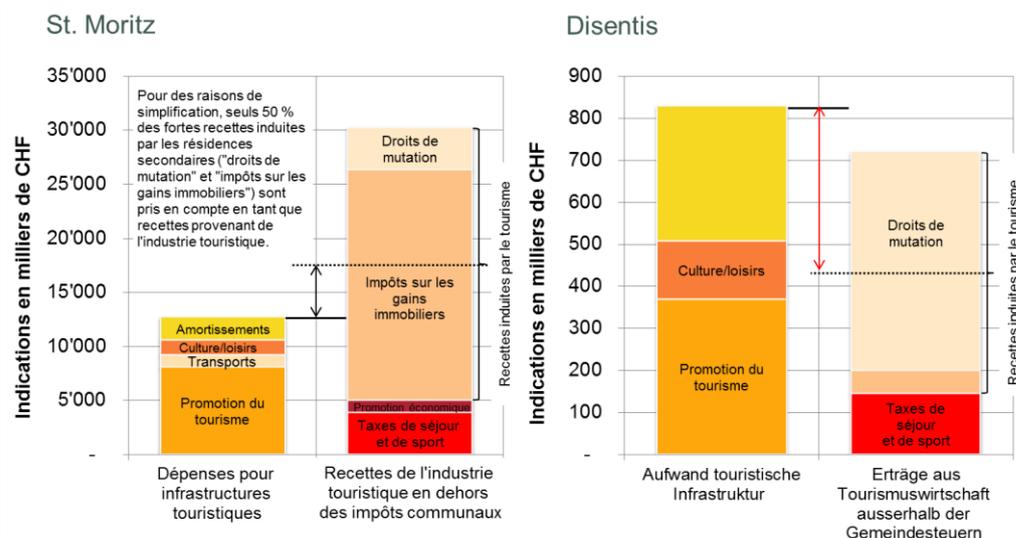
Engagement des communes

Les communes contribuent de manière décisive à l'attractivité d'un site touristique

En principe, les communes ont la responsabilité de la mise à disposition des infrastructures générales (par ex. (sécurité publique, soins ambulatoires, infrastructures de transport, approvisionnement et élimination, tâches administratives) ainsi que des offres en matière d'infrastructures et de prestations notamment pour les habitants (formation, offre culturelle, offres de soins pour personnes âgées, prévoyance sociale, soutien à l'économie résidentielle). Ces dernières années, nombre de communes des sites touristiques ont en outre assumé des tâches visant à augmenter l'attractivité de la commune en tant que site touristique. Pour ce faire, elles sont de plus en plus actives dans les domaines suivants:

- Soutien aux manifestations culturelles et sportives de grand intérêt public
- Soutien à l'organisation touristique locale
- (Participation à la) construction et l'exploitation des infrastructures touristiques
- Entretien des chemins de randonnée, bancs, aires de jeux, pistes de fond, etc.

Fig. 11 Recettes et dépenses des communes en lien avec le tourisme



Source: BHP – Hanser und Partner AG, sur la base des comptes des communes 2010

Comme le démontre la figure précédente, il existe des communes (par ex. Saint-Moritz) qui disposaient de recettes très importantes en lien avec le tourisme et qui ont pu s'engager fortement et sans problème dans le financement du tourisme. Bien que Saint-Moritz ait investi plus de CHF 10 mio par année dans l'offre touristique, ces dépenses restaient encore nettement inférieures aux recettes générées par le tourisme. Par contre, dans d'autres communes (par ex. Disentis), les dépenses pour l'offre touristique étaient nettement supérieures aux recettes. Bien qu'en chiffres absolus, Disentis se soit beaucoup moins fortement engagée que Saint-Moritz en tant que promoteur du tourisme, la commune a dû financer une partie de son engagement visant à augmenter l'attractivité touristique avec le substrat fiscal général fourni en grande partie par les habitants, ce qui a eu un effet négatif sur son attractivité fiscale en tant que lieu de résidence.

Suite à l'acceptation de l'initiative sur les résidences secondaires, le risque existe que les recettes des communes induites par le tourisme diminueront ces prochaines années: comme de nombreuses communes touristiques, à l'instar de Disentis, s'étaient déjà engagées par le passé dans la promotion touristique jusqu'aux limites de leur capacité financière, la poursuite du transfert des coûts sur la commune observé ces dernières années pour la mise à disposition de l'offre touristique n'est pas un modèle prometteur.

Interactions entre les acteurs touristiques

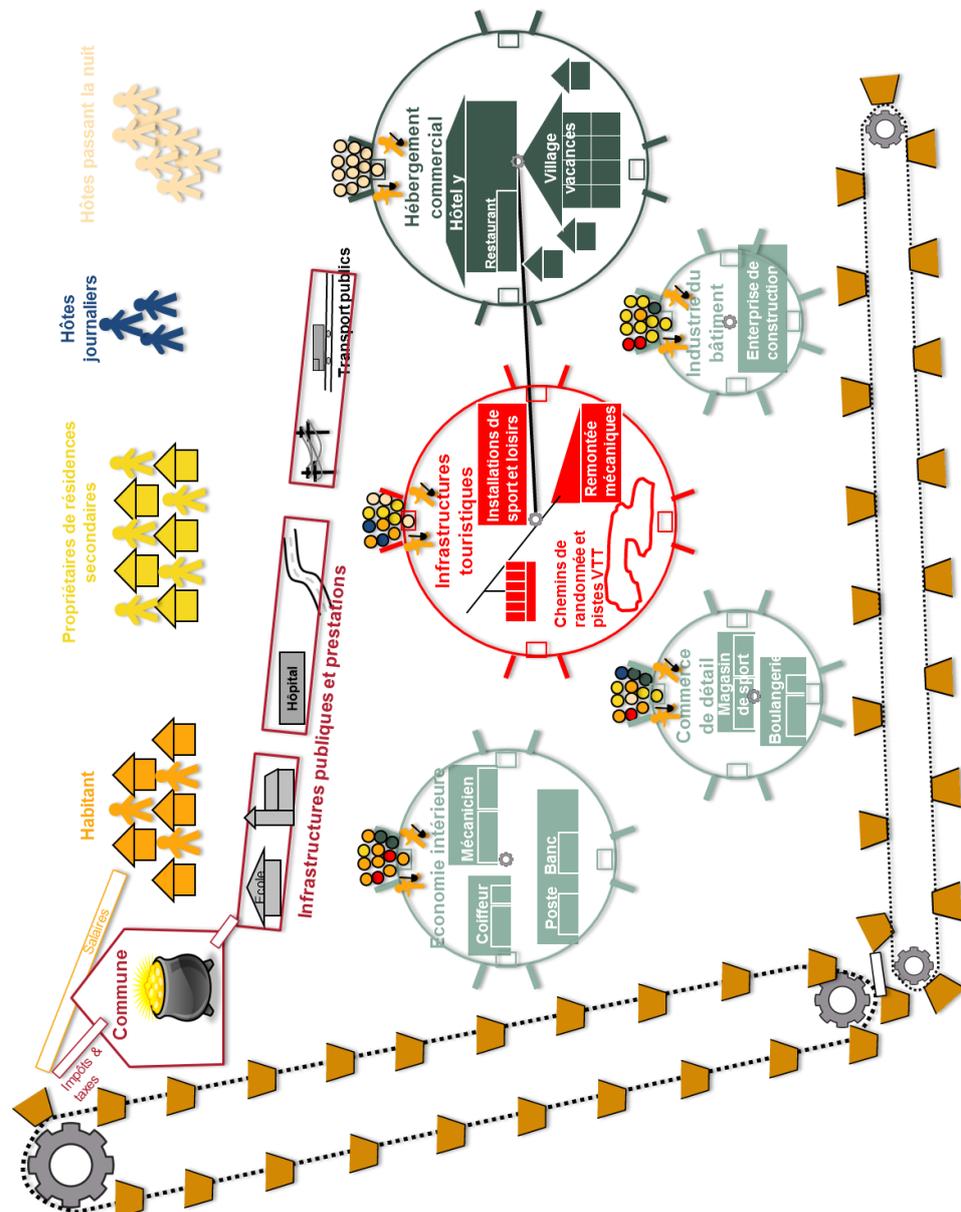
Les hôtels et / ou les infrastructures touristiques agissent comme moteur de l'économie de la destination

La figure de la page suivante représente schématiquement les interactions liées au tourisme dans une destination. Il en ressort que la force économique d'une destination touristique est déterminée par quatre groupes de clients: les habitants, les propriétaires de résidences secondaires (leurs amis et connaissances), les hôtes journaliers et les hôtes passant la nuit dans les établissements d'hébergement commerciaux. Comme chaque groupe dépense de l'argent dans la destination et contribue ainsi à stimuler le système économique local, il est en principe avéré que plus les groupes sont grands, plus le chiffre d'affaires des entreprises ou la valeur ajoutée dans la destination sont élevés. Il convient toutefois de veiller aux interactions suivantes:

- Contrairement aux hôtes, les habitants ont une double fonction. D'une part, ce sont des consommateurs qui contribuent à une économie intérieure efficace. D'autre part, la plupart d'entre eux retirent leur argent (sous forme de salaires) de l'économie locale. Dans les régions décentralisées où les flux de pendulaires sont comparativement faibles, il existe en général une corrélation entre le nombre d'habitants et le nombre de postes de travail dans les entreprises résidentielles. Une augmentation du nombre d'habitants génère aussi une consommation supplémentaire et donc la création de nouveaux emplois. Cependant, pour une augmentation significative de la valeur ajoutée, la destination dépend en premier lieu de l'accroissement des exportations. Le tourisme (outre la production d'électricité) est fréquemment la seule branche d'exportation déterminante et donc le moteur de l'économie le plus important du village.
- Ces dernières années, la construction de résidences secondaires a stimulé l'industrie de la construction dans nombre de sites touristiques et a aussi permis aux caisses communales d'enregistrer des recettes considérables sous la forme d'impôts sur les gains immobiliers et de droits de mutation. Après l'acceptation de l'initiative Weber, le nombre de résidences secondaires ne devrait guère augmenter. Le degré d'occupation d'un appartement dépend d'une part des préférences des propriétaires et d'autre part de l'attractivité des infrastructures touristiques et du programme des manifestations. Les infrastructures touristiques (tickets d'entrée) profitent de la forte fréquentation des résidences secondaires, mais également le commerce de détail (consommation) et l'industrie de la construction (rénovations).

- Le nombre d'hôtes journaliers dépend des infrastructures de transport de la région, de sa proximité avec les centres urbains et de l'attractivité des infrastructures touristiques. Outre l'achat de tickets d'entrée auprès des entreprises d'infrastructures touristiques (en particulier les remontées mécaniques), les hôtes journaliers ne contribuent guère à la valeur ajoutée de la destination. Le risque existe que leur exigence de week-ends de beau temps provoque des pointes indésirables de la demande.
- Le nombre d'hôtes passant la nuit dans une destination dépend avant tout de la viabilité commerciale et des capacités des établissements d'hébergement commerciaux. En plus de leur propre offre, ces établissements sont aussi tributaires de l'attractivité des infrastructures touristiques pour la prospection de leur clientèle. Comme les entreprises d'infrastructures touristiques dépendent aussi fortement des hôtes des établissements d'hébergement pour leur capacité de rendement, il existe une forte interdépendance entre les entreprises d'infrastructures touristiques et les établissements d'hébergement commerciaux. Le succès des établissements d'hébergement est en corrélation directe avec la qualité et la viabilité commerciale des infrastructures touristiques dans la destination et vice-versa.

Fig. 12 Interactions liées au tourisme entre les acteurs de l'économie privée



Source: BHP – Hanser und Partner AG

Il ressort des interactions décrites précédemment que **l'ampleur de la fréquentation touristique est déterminante pour le développement économique d'un site touristique**. La mise à disposition d'une offre intéressante d'infrastructures et de prestations touristiques est la condition préalable pour un nombre élevé de vacanciers.

3.2.2 Modèles alternatifs de financement

Plusieurs voies sont ouvertes selon les rapports de forces

Dans les deux prochains chapitres, deux variantes indiquent les modifications organisationnelles et structurelles qui permettraient de garantir durablement le financement des investissements et l'exploitation des infrastructures touristiques. Pour les deux variantes, deux modèles basés sur des situations initiales différentes et où la marge de manœuvre est utilisée pleinement avec toutes les conséquences que cela comporte ont été choisis délibérément. Diverses formes intermédiaires sont évidemment imaginables entre la pratique actuelle et les modèles décrits.

Financement résidentiel du tourisme

Les ménages garantissent l'offre et créent des conditions intéressantes pour les prestataires d'hébergement commercial

Le modèle de financement résidentiel du tourisme s'inspire du modèle d'un club de golf. La construction et l'exploitation d'un terrain de golf sont relativement onéreuses. Comme on ignore si les joueurs potentiels viendront assez souvent jouer au golf et utiliser le terrain, le club a transféré les risques sur les membres. Au lieu de payer pour chaque parcours, les membres doivent acheter des parts dans le club. Le montant de ces parts et les cotisations annuelles des membres garantissent l'exploitation et la rénovation du terrain, indépendamment du nombre de fois que les membres viennent effectivement jouer.

Si l'on transpose le modèle du club de golf sur les sites touristiques, les propriétaires d'appartements sont les «membres» et les infrastructures touristiques le «terrain de golf». Cela signifierait que les propriétaires d'appartements (indigènes et propriétaires de résidences secondaires) statueraient à l'avenir en commun sur l'offre d'infrastructures touristiques qu'ils financeraient moyennant une cotisation annuelle. Hormis les contributions annuelles forfaitaires à fournir par les propriétaires d'appartements, l'offre serait mise gratuitement à la disposition de tous les occupants des appartements (propriétaires, locataires, hôtes).

Le modèle de financement résidentiel du tourisme serait particulièrement intéressant pour les sites touristiques disposant d'un grand nombre de résidences secondaires, mais pas d'une entreprise touristique forte ou concurrentielle. Par rapport au statu quo de telles destinations, le modèle de financement résidentiel présenterait les avantages suivants:

- Les infrastructures liées au tourisme pourraient conserver sur le long terme la qualité souhaitée par les propriétaires d'appartements.
- Le budget communal pourrait être financièrement déchargé des tâches reprises par nécessité de financement des infrastructures touristiques. Les communes pourraient à nouveau se concentrer sur leurs tâches principales.
- Les établissements d'hébergement commerciaux et les propriétaires de résidences secondaires désireux de louer pourraient, grâce à la suppression des coûts des tickets pour l'utilisation des infrastructures touristiques, proposer des packs globaux compétitifs au plan international (par ex. nuitée et ski), ce qui augmenterait la fréquentation. Cela pourrait avoir un impact positif indirect sur la valeur ajoutée et la situation de l'emploi sur le site.
- Le modèle résidentiel ne peut pas être copié par les sites touristiques autrichiens (car ils ne disposent pas de suffisamment de résidences secondaires). Il offre donc aux entreprises touristiques suisses la chance de compenser une partie du handicap des coûts généré par notre île de cherté.

Intégration des nombreuses offres partielles dans une offre globale clairement gérée et commercialisée

Station touristique intégrée

Le modèle de station touristique intégrée s'inspire du modèle d'organisation des sites touristiques très répandu en Amérique du Nord. Les capacités des établissements d'hébergement commerciaux et l'offre des infrastructures touristiques sont coordonnées au niveau qualitatif et quantitatif. L'ensemble de l'offre est commercialisée par une seule et même direction, dont l'accroissement de la fréquentation touristique est la principale préoccupation.

Un développement orienté vers la station touristique intégrée serait particulièrement intéressant pour les sites touristiques disposant aujourd'hui déjà d'une ou de deux entreprises touristiques fortes et concurrentielles (en général, les remontées mécaniques ou des établissements 4* ou 5* de prestige). Par un développement progressif ou une intégration verticale (et horizontale), ces entreprises phares pourraient élargir leur offre vers un produit global intégré et systématiquement axé sur les besoins des touristes.

Contrairement au statu quo, ce modèle séduit par les avantages suivants:

- La coordination de l'offre par un seul organe et les investissements dans des infrastructures concurrentielles améliorent la compétitivité de l'offre. Cela permet d'augmenter la fréquentation touristique et la rentabilité des infrastructures touristiques.
- L'intégration crée de nouvelles tâches de gestion et un espace pour les spécialisations. Le nombre de postes de travail intéressants s'accroît.
- Le budget communal pourrait être déchargé des tâches reprises par nécessité de financement des infrastructures touristiques, car la rentabilité des infrastructures touristiques devrait s'améliorer.

La mise en œuvre de ce modèle requiert l'existence d'entreprises désireuses d'évoluer dans cette direction. Les collectivités publiques ne peuvent soutenir cette voie que par des conditions-cadres adéquates. Contrairement au financement résidentiel du tourisme, ce modèle comporte le risque qu'on ne prenne pas suffisamment en compte les besoins des propriétaires de résidences secondaires et que la fréquentation de ce groupe d'hôtes recule.

Modèles mis en œuvre

Jusqu'à présent, aucun des deux modèles esquissés plus haut n'a été réalisé en Suisse avec toutes les conséquences que cela comporte. Comme le montrent les deux spots suivants, diverses destinations travaillent dans une des directions, voire dans les deux.

Accord stratégique et regroupement opérationnel de l'offre

SPOT 1 – ENTREPRISE TOURISTIQUE GRÄCHEN SA

L'entreprise touristique Grächen SA (TUG) a été fondée à Grächen en 2010. Elle possède les remontées mécaniques, l'office du tourisme (commercialisation touristique) ainsi que six restaurants de montagne. L'entreprise a repris les tâches de Grächen Tourisme dans un mandat de prestations et les tâches touristiques de la commune bourgeoise par un contrat de gestion.

Durant les premières années, TUG a d'abord investi dans la rénovation des infrastructures de montagne et dans le positionnement de Grächen en tant que destination familiale. Ces prochaines années, elle devra davantage se concentrer sur l'augmentation des nuitées. A cet effet, on créera une agence de location pour les appartements de vacances et on construira un Family Hostel. L'objectif est qu'à l'avenir, TUG puisse offrir le portefeuille intégral des prestations.

Tout semble indiquer que l'entreprise touristique Grächen SA vise une mise à disposition et une commercialisation de l'offre au sens de station touristique intégrée. Les expériences faites par TUG montrent déjà que le regroupement des forces dans une entreprise permet de faire des économies et de réaliser plus rapidement des projets importants. Grâce au large soutien dont bénéficie l'actionnariat de TUG auprès des indigènes et des propriétaires de résidences secondaires, TUG a également repris quelques aspects du modèle de financement résidentiel.

Réduction des risques et des coûts de capital par l'intégration des communes

SPOT 2 – GROUPE WEISSE ARENA ET LA FINANZ INFRA SA DES COMMUNES

Le Groupe Weisse Arena est une entreprise de services intégrée. Ce groupe d'entreprises possède une entreprise de remontées mécaniques, des hôtels et des restaurants, la location et la vente d'équipements de sport, une école de ski et de snowboard ainsi qu'une société de gestion. Par ailleurs, le Groupe Weisse Arena est responsable de la commercialisation de la destination de Flims Laax Falera. Bien que toute l'offre du Groupe Weisse Arena soit gérée par une direction centralisée, le défi est aussi motivant pour le groupe d'investir ses propres moyens dans la modernisation constante des infrastructures en montagne. En février 2005, le Groupe Weisse Arena, conjointement avec les trois communes de Flims, Laax et Falera, a donc fondé la Finanz Infra SA. Entre 2005 et 2012, la Finanz Infra SA a investi quelque CHF 27 mio pour l'enneigement et pour de nouvelles pistes. Grâce à l'engagement des communes, le Groupe Weisse Arena a pu investir ses propres moyens intégralement dans la rénovation des installations ferroviaires et réaliser lui-même, dans le même temps, quatre nouveaux télésièges.

Contrairement au modèle esquissé de financement résidentiel du tourisme, où les infrastructures touristiques seraient financées par des cotisations annuelles, l'engagement des communes dans la Finanz Infra SA se limite à la mise à disposition du capital (capital-actions et garanties bancaires). Jusqu'à présent, tous les coûts induits par l'exploitation, les intérêts et les amortissements des installations d'enneigement, respectivement des nouvelles pistes, ont pu être couverts par le Groupe Weisse Arena. Ce dernier n'a profité que de l'injection de capitaux et de conditions d'intérêts plus intéressantes.

3.2.3 Rôle des collectivités publiques

Avec les instruments suivants, les collectivités publiques peuvent contribuer à la garantie sur le long terme de la création et de l'exploitation d'une offre d'infrastructures touristiques adaptée aux besoins.

Stimuler la discussion stratégique

Clarification proactive des questions essentielles pour éviter les opérations de sauvetage précipitées

Comme l'élaboration d'un concept, susceptible de recueillir une majorité, pour la garantie à moyen et long terme du financement des infrastructures touristiques, devrait prendre plusieurs années, les communes ou les destinations ne devraient pas attendre le prochain appel à l'aide d'une importante entreprise touristique, mais s'attaquer dans les plus brefs délais à la clarification des questions stratégiques visant au maintien de l'attractivité du site touristique.

La recherche de réponses aux questions suivantes devrait être au premier plan:

- De quelles infrastructures ou offres touristiques la destination a-t-elle impérativement besoin?
- A qui ces dernières appartiennent-elles et comment sont-elles financées? Si le financement devait être compromis à moyen terme: quelles sont les alternatives aux structures actuelles de propriété et de financement?
- Qui décide de la qualité et de l'optimisation des offres?

Alors que l'impulsion donnée à la discussion et la garantie de l'intégration de tous les principaux acteurs est prioritairement une tâche des communes ou de l'office du tourisme local, il est envisageable que les cantons s'engagent également en soutenant des projets pilotes par leur savoir ou par le (co)financement de services de coaching.

Contributions financières

Si les investisseurs privés font défaut par manque de rentabilité, mais que les infrastructures touristiques pour le circuit économique local sont classées comme importantes, les collectivités publiques peuvent encourager le maintien d'une offre attractive avec les instruments suivants:

- **Prêts:** Les prêts par le biais de la NPR de la Confédération et du canton (à fonds perdu ou sans intérêts) se sont imposés pour les infrastructures touristiques et les prêts de la SCH pour l'hôtellerie (conditions préférentielles).
- **La commune en tant que (co)propriétaire:** En général, la commune supporte une partie importante du risque et avec des conditions nettement plus favorables, elle soutient aussi indirectement l'entreprise sur le marché des capitaux.
- **Contributions à l'exploitation:** Il s'agit aussi bien des modèles avec des contributions annuelles à l'exploitation dans le cadre d'un mandat communal de prestations que des garanties de déficit de la commune en fonction des besoins.

Au niveau fédéral et cantonal, il existe déjà des programmes clairs (NPR, SCH, Innotour) pour la promotion des infrastructures touristiques et des coopérations. Des fonds correspondants ont été mis en réserve. Il faut peut-être réfléchir si, à l'avenir, l'octroi de ces fonds d'encouragement cantonaux ou nationaux doit être complété par des incitations à l'exploitation préalable du potentiel local de financement.

Au niveau communal, l'engagement dans bien des endroits était jusqu'à présent basé sur le budget communal en cours. Comme les recettes fiscales devraient plutôt diminuer ces prochaines années dans de nombreux sites touristiques, suite à l'acceptation de l'initiative sur les résidences secondaires, les communes devraient davantage se préoccuper de la question des besoins et de leurs possibilités de trouver des recettes supplémentaires pour financer les infrastructures ou prestations touristiques. Les approches pour générer des recettes communales supplémentaires sont l'augmentation des taxes de séjour et des impôts généraux ou l'introduction d'une taxe touristique spécifique. Les expériences d'Anniviers esquissées ci-après montrent la difficulté éventuelle d'un processus visant l'augmentation ciblée liée au tourisme des recettes communales.

SPOT 3 – ANNIVIERS ET L'IMPLICATION FINANCIERE DES PROPRIETAIRES DE RESIDENCES SECONDAIRES

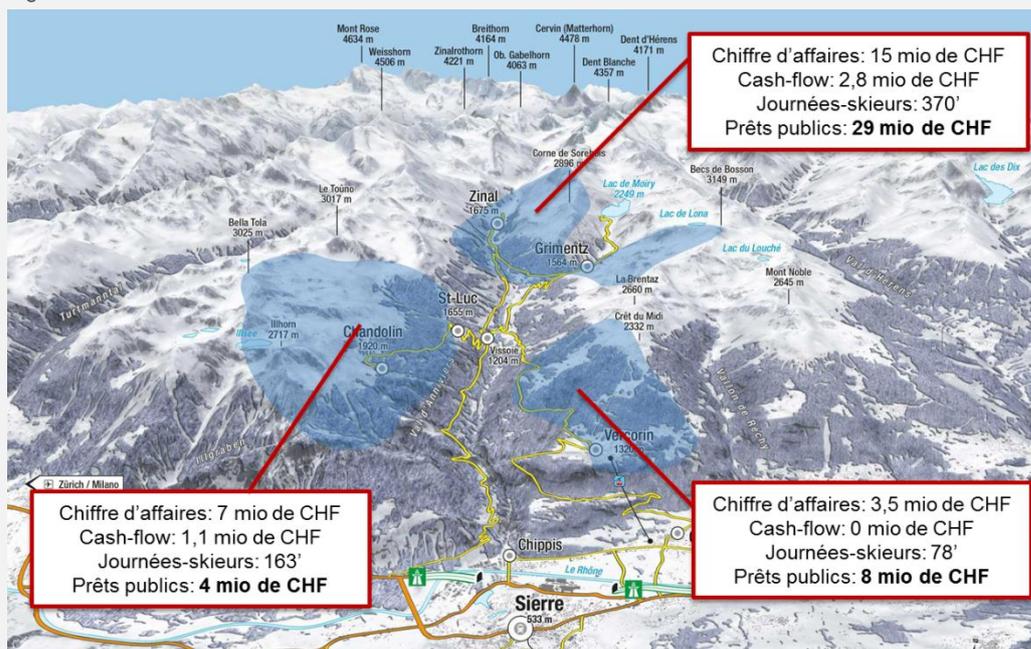
La commune d'Anniviers totalise environ 2'700 habitants et 30'000 lits d'hôtes, dont une majorité se trouvent dans les 4'200 résidences secondaires. Concernant les infrastructures (touristiques), la commune est actionnaire majoritaire des remontées mécaniques, auxquelles elle a en outre octroyé un prêt de CHF 20 mio. Par ailleurs, la commune supporte les frais annuels du skibus gratuit, de la mise à disposition des installations sportives et de loisirs ainsi que de l'entretien des conduites d'eau, de plus de 300 km de routes et de 450 km de chemins de randonnée.

Aujourd'hui, les frais du seul secteur touristique de la commune d'Anniviers se montent à plus de CHF 9 mio par année. Ils sont payés à hauteur d'environ 70 % par les habitants. Afin de remédier à la perte de postes de travail et à l'exode des indigènes, il faudra de nouveaux investissements considérables dans le tourisme. Mais ces dernières années, les recettes communales (impôts sur le revenu, recettes provenant de l'énergie hydraulique) ont fortement diminué.

La commune, qui ne peut plus faire face aux dépenses nécessaires à l'amélioration des infrastructures touristiques avec ses rentrées fiscales, recherche depuis quelques années comment impliquer plus fortement les propriétaires de résidences secondaires dans le financement.

En 2013, elle a adopté un règlement pour l'introduction d'une taxe sur les résidences secondaires, mais qui n'a pas pu être mis en œuvre du fait de la forte résistance des propriétaires de résidences secondaires. En décembre 2014, l'assemblée primaire a décidé de frapper les résidences secondaires d'une taxe forfaitaire uniforme censée remplacer la taxe de séjour sur les nuitées, la taxe de promotion touristique pour les bailleurs ou les forfaits actuels pour les propriétaires ainsi que la taxe sur les résidences secondaires introduite en 2013.

Fig. 13 Val d'Anniviers et ses trois domaines skiables



Source: www.rma.ch/

Le nouveau règlement sur la taxe de séjour forfaitaire prévoit de percevoir à l'avenir une taxe de CHF 300 pour un appartement de 1 à 2 pièces jusqu'à CHF 1'500 pour un appartement de 6 pièces. Comparativement aux taxes forfaitaires usuelles des autres régions touristiques suisses, cette taxe semble modeste. Dans le même temps, la commune s'attend à de futures recettes supplémentaires d'environ CHF 2.8 mio, soit une contribution déterminante de la part des propriétaires de résidences secondaires à la rénovation nécessaire des infrastructures touristiques.

Améliorer les bases juridiques

La Confédération et les cantons pourraient soutenir les communes dans leur recherche de sources de revenus supplémentaires pour le financement des tâches en matière d'infrastructures touristiques en améliorant de façon ciblée les bases juridiques dans les domaines suivants:

- **Taxe sur les résidences secondaires:** L'Arrêt du Tribunal fédéral concernant Silvaplana a certes démontré qu'il est déjà aujourd'hui légalement possible pour les communes d'introduire une taxe sur les résidences secondaires. Cependant, la création d'un cadre cantonal ou national clair augmenterait grandement le degré d'acceptation et soutiendrait les communes dans leur quête d'une voie praticable.
- **Impôt foncier:** Une alternative imaginable à la création d'une base juridique pour la perception d'une taxe sur les résidences secondaires serait la création d'une possibilité de percevoir un impôt foncier selon un barème progressif (résidence principale / secondaire).
- **Taxe de séjour et règlements TPT:** Au lieu de financer les infrastructures touristiques par les impôts, on pourrait aussi utiliser l'argent des taxes de séjour et des TPT. Mais cela nécessiterait l'adaptation des règlements et des lois correspondantes, notamment la suppression, répandue dans certains cantons, des montants maximaux par nuitée.

3.3 Conclusions du jour du forum

Dans les deux ateliers «Circuits financiers dans les destinations» du forum, les questions suivantes (→ Chapitre 3.3.1) et les thèses (→ Chapitre 3.3.2) ont été mises en discussion:

A la fin du chapitre, vous trouverez un bref résumé des principales conclusions issues des discussions (→ Chapitre 3.3.3).

3.3.1 Questions

- Partagez-vous l'avis que, dans de nombreux sites touristiques, il faut de nouveaux modèles économiques pour maintenir la qualité de l'offre touristique?
- Est-il juste d'appliquer les nouveaux modèles économiques prioritairement aux entreprises d'infrastructures touristiques (remontées mécaniques, bains, centres de congrès, etc.)? Quelles alternatives voyez-vous?
- Quels enseignements tirez-vous des exemples concrets présentés (Laax, Grächen, Anniviers) sur les développements possibles et judicieux de modèles économiques?
- Comment les différents acteurs peuvent-ils contribuer à rééquilibrer les circuits financiers dans les destinations?
- Quelles sont les conditions nécessaires pour créer davantage de modèles économiques prometteurs d'avenir?

3.3.2 Thèses

Principes juridiques

La politique doit améliorer les bases juridiques pour la perception de taxes communales ou impôts auprès des propriétaires de résidences secondaires et les affecter au financement des infrastructures et prestations touristiques. Dans le même temps, il faut créer les bases de la participation des propriétaires de résidences secondaires concernant l'utilisation des fonds ou la conception de l'offre d'infrastructures touristiques financée par la commune.

Contributions financières

Les projets touristiques visant à utiliser les possibilités locales pour le développement coordonné de l'offre et son financement doivent être classés par les collectivités publiques comme des projets prioritaires et soutenus par des conditions préférentielles s'ils s'avèrent judicieux.

3.3.3 Conclusions issues des discussions

A Grächen comme à Anniviers, le modèle présenté est né d'une situation d'urgence et en fonction des acteurs présents, et non pas sur la base de préférences claires pour ce modèle. Dans les deux cas, assurer l'avenir des remontées mécaniques, qui occupent un rôle moteur capital de «too big to fail» dans le système touristique local, était le principal objectif.

Les modèles présentés ne peuvent certes pas être directement transférés à d'autres lieux touristiques, mais ils donnent des indications importantes pour entamer la recherche de solutions. Dans cette optique, une étude plus approfondie, en particulier avec les points suivants, apparaît comme déterminante:

Approfondir les connaissances sur les rôles des différents acteurs et leurs interactions

- Une meilleure compréhension des interactions entre les différents acteurs en tant que partie d'un système global, dans lequel un rôle spécifique incombe à chaque acteur / partenaire, constitue la condition préalable pour trouver des modèles de financement prometteurs d'avenir pour les infrastructures touristiques.
- Les propriétaires de résidences secondaires et les indigènes sont des partenaires importants qu'il faut donc intégrer dans le processus de développement de solutions. Les intégrer signifie non seulement prélever des contributions financières, mais aussi leur octroyer des possibilités de participation.
- La recherche de nouvelles solutions requiert la volonté de rompre avec les structures existantes et de discuter à fond sur des thèmes complexes pour trouver in fine un nouveau consensus. Pour pouvoir surmonter les difficultés, il faut des personnalités convaincues du nouveau modèle et prêtes à s'engager à fond, mais également capables de laisser suffisamment de place à d'autres acteurs et à leurs propositions, afin qu'ils puissent adhérer à la nouvelle solution.

Les participants se sont montrés sceptiques à l'égard des thèses du chapitre précédent. Dans le même temps, les diverses interventions ont montré que le sujet était jugé très important et que de nombreux participants désiraient encore le traiter. Les travaux suivants en particulier sont dès lors au premier plan.

Compte tenu de la thématique d'une plus forte verticalisation des structures visant à «recommercialiser» les destinations, il s'agit, en s'appuyant sur les expériences menées en Suisse, de mettre en évidence ce qui entrave le passage des structures actuelles à des structures plus fortement verticalisées, respectivement quels obstacles il faut surmonter.

Pour permettre une discussion objective sur le financement résidentiel, il faut en tout premier lieu lever le tabou sur la thématique. Pour ce faire, une approche possible consisterait à décrire de manière détaillée et en toute transparence la pratique actuelle de financement (financement des infrastructures touristiques par des prêts consentis par l'Etat, contributions des communes à la couverture du déficit, etc.). Une telle discussion avec les interactions effectives sur la situation financière des entreprises d'infrastructures touristiques pourrait conduire à l'abandon d'opinions défendues pendant très longtemps et ainsi ouvrir la voie à de nouvelles réflexions.

La branche apprécierait que la Confédération joue un rôle prépondérant dans l'élaboration et la diffusion des connaissances nécessaires.

4 Crowdfunding – nouvelles possibilités pour les financements du public

4.1 Contexte et problématique

4.1.1 Contexte

Le crowdfunding via Internet a ouvert de nouvelles possibilités

En Suisse, les investissements dans le tourisme comportent généralement des risques élevés et sont peu rentables. Mais compte tenu de leur forte valeur émotionnelle pour bien des gens, la plupart des projets disposent d'une bonne base pour le financement d'un large public.

Au cours de ces dernières années, le crowdfunding basé sur Internet a créé un nouvel instrument pour la recherche à moindre prix de bailleurs de fonds potentiels pour des financements du public à grande échelle. Cet instrument pourrait aussi représenter une opportunité pour le financement de projets touristiques.

4.1.2 Problématique

Au vu de ce qui précède, le présent document examine les possibilités et les défis pour attirer de nouveaux investisseurs via Internet. Il répond prioritairement aux questions suivantes.

- Qu'est-ce que le crowdfunding et quelle signification donne-t-on à cette nouvelle méthode de financement?
- Quelles sont les opportunités et quels sont les défis liés au crowdfunding pour le tourisme en Suisse?
- Comment les collectivités publiques peuvent-elles promouvoir le financement d'investissements touristiques par le crowdfunding?

4.2 Le crowdfunding (ou financement participatif) et sa signification

Comme le crowdfunding en Suisse est un phénomène récent, nous expliquons brièvement aux chapitres suivants les points de référence de cette méthode de financement. Les aspects ci-dessous sont au premier plan:

- Paramètres du crowdfunding (→ Chapitre **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**)
- Motivations des campagnes de crowdfunding (→ Chapitre 0)
- Signification nationale et internationale du crowdfunding en tant qu'instrument de financement (→ Chapitre **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**)

4.2.1 Paramètres du crowdfunding

Communication basée sur Internet entre petits investisseurs et emprunteurs

Le crowdfunding est une sorte de collecte de fonds (financement) lors de laquelle le capital est réuni grâce à la participation d'un grand nombre de personnes (crowd) qui versent chacune un petit montant. Aujourd'hui, le crowdfunding est le plus souvent utilisé sur Internet pour la recherche de capitaux concernant des projets clairement définis (campagne). Pour la communication entre un investisseur et un emprunteur par le biais d'Internet, une plateforme de crowdfunding joue le rôle d'intermédiaire. Pour ce faire, elle est payée par une commission d'intermédiation (la plupart du temps un pourcentage du montant collecté).

Selon le type de la contrepartie offerte pour le capital, on distingue les sous-catégories suivantes pour le crowdfunding:

- **Crowdinvesting (ou investissement participatif):** Dans le crowdinvesting, il s'agit souvent moins du financement d'un projet que de l'obtention de fonds propres ou d'un financement mezzanine pour les entreprises dans un stade précoce de développement (start-ups) ou les entreprises nécessitant une énorme augmentation de capital. En contrepartie, les investisseurs reçoivent des parts dans l'entreprise (actions) ou dans le cas de financements mezzanine, ils participent au succès de l'entreprise
- **Crowdlending (ou prêt participatif):** Dans le crowdlending, la recherche d'un crédit pour un projet déterminé est au premier plan. Les prêteurs reçoivent des paiements d'intérêts, dont la hauteur dépend du risque encouru par l'emprunteur, en contrepartie de l'octroi du crédit. En général, des intérêts sont payés. Mais à l'instar du crowdsupporting décrit ci-après, il existe aussi des projets avec une rémunération en nature (par ex. chèques-cadeaux annuels pour l'obtention d'une prestation).
- **Crowdsupporting (ou soutien participatif):** Dans le crowdsupporting, l'investisseur reçoit une contrepartie non monétaire. La créativité des entreprises en quête de capitaux est sans limites. Il s'agit le plus souvent de contreparties sous la forme de produits ou services liés au projet (par ex. invitations à des manifestations, éditions spéciales, traitement VIP, etc.).
- **Crowddonating (ou don participatif):** Les contributions de soutien versées ici sont des dons qui ne sont généralement pas liés à des contreparties. Les campagnes de crowddonating sont le plus souvent lancées pour des projets sociaux, caritatifs ou culturels. Dans la pratique, il est difficile de faire une nette distinction avec la catégorie précédente.

Outre les aspects monétaires, les aspects non monétaires sont également importants pour les emprunteurs et les investisseurs

4.2.2 Motivations des campagnes de crowdfunding

Aux yeux des emprunteurs, les campagnes de crowdfunding offrent non seulement des avantages financiers (accès au capital recherché), mais également des avantages non financiers. En lançant une campagne de crowdfunding, les entreprises engagent un dialogue direct avec leurs clients potentiels. Selon la conception de la contrepartie, la valeur marchande d'un nouveau produit ou d'une nouvelle prestation peut être testée très tôt ou la fidélisation de la clientèle peut être renforcée. La publication de bons projets ou de projets particulièrement novateurs peut contribuer à augmenter la notoriété ou à améliorer l'image de l'entreprise. Par ailleurs, le crowdfunding permet d'obtenir des capitaux pour des projets qui ne correspondent pas au modèle exigé par les bailleurs de fonds classiques.

Les motivations des investisseurs peuvent aussi se répartir entre aspects financiers et non financiers. Leur signification dépend essentiellement de la catégorie de crowdfunding. Dans le crowdfunding et le crowdlending, les investisseurs poursuivent presque exclusivement des objectifs financiers. Ils escomptent en contrepartie de l'investissement un rendement conforme au risque. Dans le crowdsupporting et le crowddonating, les motivations non monétaires sont généralement au premier plan. En fonction de la prestation, elles vont des incitations purement philanthropiques, en passant par les possibilités d'obtention spéciale d'un produit (autrefois avec un équipement exclusif, à un prix préférentiel), jusqu'au simple plaisir.

4.2.3 Signification nationale et internationale

En Suisse, le crowdfunding n'en est encore qu'à ses débuts

Selon les chiffres de Massolution⁵, le volume de fonds levés à travers le monde en 2014 grâce au crowdfunding s'élevait à environ USD 16.2 mrd. Avec environ USD 9.5 mrd, plus de 50 % du volume de marché concernaient l'Amérique du Nord suivie de l'Asie et de l'Europe avec chacune un peu plus de USD 3.2 mrd, alors qu'en Europe, 80 % du volume de marché concernaient la Grande-Bretagne.

En Suisse, le marché du crowdfunding n'en est encore qu'à ses premiers balbutiements. En dépit des taux de croissance élevés, les quelque 30 plateformes de crowdfunding établies en Suisse n'ont fourni que CHF 15.8 mio⁶ en 2014. Contrairement aux pays plus développés, où les plateformes de crowdfunding commencent à optimiser leurs modèles économiques et à offrir de nouvelles fonctions et prestations autour des principales prestations (par ex. fonctions Autoinvest, protection d'assurance, etc.), certaines grandes plateformes suisses cherchent encore le moyen d'exploiter le modèle économique en couvrant au minimum les frais. Cependant, la croissance rapide et constante du marché laisse supposer que le crowdfunding pourrait aussi devenir en Suisse une forme importante d'obtention de capitaux au cours des prochaines années. Compte tenu de la persistance des taux faibles en particulier, on estime que les investisseurs continueront, et encore davantage lors de l'introduction de taux d'intérêt négatifs, à rechercher des possibilités alternatives d'investissements.

Le tableau ci-après donne un aperçu des paramètres des principales plateformes de crowdfunding actives en Suisse.

⁵ Massolution (2015) – The Crowdfunding Industry Report

⁶ HSLU - IFZ (2015) – Crowdfunding Monitoring Suisse 2015

Tab. 1 Aperçu des plateformes de crowdfunding en Suisse

| | Plateforme | Marché cible | Nombre de collaborateurs (EPT) | Taxe sur le versement |
|---------------------------------|---|--|--------------------------------|-----------------------------------|
| Crowdinvesting | c-crowd | Suisse | 1 | 10 % |
| | Companisto | International (start-ups et immobilier) | 2 (en CH) | 10 % |
| | Investiere | Europe – Hightech et ICT | 9 | 6.5 % |
| | Startnext | | | 4 % |
| | Swiss-Crowd | Real estate en CH, I, USA, Asie, Russie | 3 | 5 % |
| Crowdlending | Cashare (crowdlending et crowdsupporting) | Suisse | 4.3 | 1.5 % - 5 % |
| | CreditGate24 | Suisse | 20 | 0.8 % - 2.8 % |
| | Direct-lending | | | 1 % - 3 % |
| | Veolis | Cleantech | 2 | taxe de base + 6.5% SuccessFee |
| | Wecan.fund | Suisse | 5 | 4 % |
| Crowdsupporting / Crowddonating | 100-days | Suisse | 1.2 | 5 % |
| | Miteinandererfolgreich (BLKB) | Suisse alémanique | 3 | 10 % |
| | DonoBo | Particuliers et organisations d'entraide | 0 | 5 % |
| | feinfunding | | | prix fixe + 0 %-3 % de commission |
| | GivenGain | Mondial (ONG et particuliers) | 5 | 2 % - 5 % |
| | GoHeidi | Suisse | 0 | 9.5 % |
| | I believe in you | Sport (CH, A) | 2.65 | 9 % |
| | Indiegogo (Life) | | | 4 % si l'objectif est atteint |
| | International Create Challenge | Mondial | 0.1 | 5 % |
| | Kickstarter | | | 8 % |
| | Moboo | Mondial | 1 | 10 % |
| | Progettiamo | Tessin | 1 | financé par les sponsors |
| | ProjektStarter | Suisse / Créativité, jeunesse (<25ans) | 4 | 8 % / 5 % |
| Sosense | Mondial | 6 | 10 % | |

| | Plateforme | Marché cible | Nombre de collaborateurs (EPT) | Taxe sur le versement |
|--|------------|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| | Startnext | DE, A, CH (créatif, durable) | 10 | 4 % + finance d'inscription |
| | Wemakeit | CH, DE, A, F | 6.2 | 10 % |

Source: BHP – Hanser und Partner AG sur la base du Crowdfunding Monitor 2015 de la HSLU (IFZ)

Au premier plan, les petits projets sans perspectives de rendement financier

Comparativement aux financements traditionnels, le volume d'investissement par projet et l'investissement par investisseur dans les projets de crowdfunding sont relativement faibles. La somme la plus élevée en Europe financée par le crowdfunding a été atteinte par l'hôtel de luxe Maison blanche Resort, qui a levé EUR 7.4 mio par le biais de la plateforme Companisto entre juillet 2014 et mars 2015.

Selon le Crowdfunding Monitor de la HSLU, avec CHF 7.7 mio, ce sont à peine 50 % du marché qui ont été générés en 2014 sur les 854 campagnes du marché partiel de crowdsupporting / crowddonating financées avec succès. Le volume moyen de financement par projet était de CHF 9'000 et le montant moyen d'investissement par investisseur d'à peine plus de CHF 100.

En 2014, dans le secteur partiel de crowdfunding, seules 10 campagnes ont eu lieu en Suisse. Le volume d'investissement par projet, avec CHF 460'000, était toutefois nettement supérieur aux autres domaines partiels. L'année dernière, malgré une croissance au-dessus de la moyenne, le secteur partiel de crowdlending, avec un volume de CHF 3.5 mio et 214 campagnes, n'était qu'un petit marché de niche (en 2014, le marché du crédit à la consommation en Suisse a atteint un total de CHF 3.9 mrd).

4.3 Opportunités et défis pour le tourisme suisse

Sur la base des deux projets touristiques financés avec succès par le crowdfunding et présentés ci-dessous, les deux prochains chapitres partiels commentent les opportunités et les défis d'un financement participatif pour les projets touristiques en Suisse.

Financement de l'expérience de bien-être par les futurs hôtes

SPOT 1 – MAYA BOUTIQUE HOTEL A NAX ET LA PLATEFORME DE CROWDSUPPORTING 100-DAYS

Le Maya Boutique Hôtel situé à l'entrée du Val d'Hérens est le premier hôtel en Europe entièrement construit en bottes de paille. Pour que l'hôtel de 8 chambres puisse aussi offrir à ses clients une expérience de wellness, les hôteliers ont sollicité, sur la plateforme de crowdsupporting 100-Days, le financement de la construction d'un sauna-tonneau pouvant être complété ultérieurement par une zone de repos et exploité en autarcie grâce à une installation photovoltaïque.

Pour la construction du sauna en tonneau, il fallait un montant de CHF 9'500 et pour l'équipement de tout l'espace bien-être, installation photovoltaïque incluse, une somme de CHF 45'000.

Fig. 14 Vue de l'espace wellness financé par le crowdfunding



Source: <http://de.maya-boutique-hotel.ch/>

En 100 jours à peine, la plateforme de crowdsupporting a attiré 64 contributeurs qui ont apporté un peu plus de CHF 23'000, ce qui a permis de construire le sauna et l'espace bien-être. En contrepartie, les participants ont reçu un chèque-cadeau à hauteur du montant versé, respectivement à partir de CHF 250, divers paquets de nuitées.

Fig. 15 Aperçu de la présentation de la contrepartie offerte

Source: <http://www.100-days.net/de/projekt/strohballehotel/goodies>

Financement du Flowtrail par l'artisanat local et les cyclistes intéressés

SPOT 2 – CONSTRUCTION DU FLOWTRAIL LOECHE-LES-BAINS ET PLATEFORME DE CROWDSUPPORTING CASHARE

En construisant le Flowtrail Loèche-les-Bains, les Remontées mécaniques de Torrent ont voulu améliorer leur offre estivale pour augmenter leurs recettes en été. Les travaux de construction ont été estimés à CHF 160'000 et les coûts annuels d'exploitation à CHF 25'000. Pour ne pas grever la facture des remontées mécaniques, la construction du trail devait être financée par des partenariats et par la publicité, et les coûts d'exploitation par des contributions publicitaires.

Fig. 16 Description du projet sur la plateforme Cashare

Les détails du projet La galerie 10 Updates 9 Commentaires 2 Supporter 162

Neubau Flowtrail Leukerbad

Texte en français

CHF 91'255.-

114.0%
von gesuchten CHF 80'000.- erreicht

162
Supporter
Finanzierung beendet

Jetzt Supporten
(ab mindestens CHF 10.-)

Les détails du projet

Le projet #840 | Modeste

Die Schweiz ist ein Paradies für Mountainbiker. Es gibt jedoch kaum Flowtrails. Ein Flowtrail kann von jederman befahren werden, auch wenn er kein Könnler ist. Die Geschwindigkeit ist tiefer und das Gefälle ist im Bereich von 10%.

Konzept FLOWTRAIL Leukerbad

Kontaktadresse: Torrent-Bahnen Leukerbad-Albinen AG
Postfach 128
3954 Leukerbad

Kontaktperson: Modeste Jossen
Web-Adresse: www.torrent.ch
Telefon: 027 472 81 12

Ihr Support

**CHF 30.-
Dankeschreiben & Infos**

Biken finde ich gut. Ich unterstütze das Projekt in Leukerbad, weil ich gerne mit dem Bike unterwegs bin und hier auch einen kleinen Beitrag leisten möchte. Ich erhalte ein Dankeschreiben und regelmäßige Informationen zum Projekt. Auf weitere Gegenleistungen verzichte ich.

Geschätzte Auslieferung: Août 2015
9 Supporter

**CHF 60.-
Mitgliedschaft Torrentfreunde**

Source: https://www.cashare.ch/de/creative_project/funding/840

Pour financer le projet, ses initiateurs ont recherché un large soutien. Parallèlement à la recherche de capitaux sur la plateforme Cashare, ils ont également sollicité le soutien des collectivités publiques, des entreprises partenaires et des partenaires publicitaires. Les premiers succès sur la plateforme de crowdfunding étaient la condition préalable pour que les collectivités publiques se déclarent prêtes à prendre 50 % des coûts de la construction à leur charge. Les 50 % restants ont été réunis entre le 24 mars et le 16 juin 2015 sur Cashare par 162 contributeurs qui ont permis, avec un total de CHF 91'225, d'entamer fin juin la construction du Flowtrail.

Les contributeurs n'ont pas reçu de contrepartie monétaire, mais en fonction du montant de la contribution, une lettre personnelle de remerciement, une invitation à l'inauguration ou une inscription sur un tableau d'honneur.

Comme le montre la liste des «supporter», les particuliers se sont engagés avec de petits montants (le plus souvent CHF 100 à 200) et les entreprises artisanales locales, les communes voisines et les magasins de vélos avec des montants plus importantes (donnant droit à une contribution publicitaire ou à une inscription sur le tableau d'honneur).

Selon la brochure publicitaire professionnelle et les contributions dans le fameux journal «Ride» ou sur les sites Web de flowzone ou traildevils, l'action a servi à financer, mais aussi à faire connaître le Flowtrail ou l'offre cycliste de Loèche-les-Bains.

4.3.1 Opportunités

Accès à de nouveaux groupes d'investisseurs

Dans le passé, si l'on voulait obtenir des capitaux pour investir dans les projets touristiques, on s'adressait aux banques et à leurs réseaux d'investisseurs, mais surtout aux indigènes, aux entreprises artisanales locales, aux propriétaires de résidences secondaires ou aux clients réguliers des hôtels. Le crowdfunding offre en plus les possibilités suivantes pour entrer en contact avec les investisseurs potentiels:

- **Réseau des plateformes:** Nombre de plateformes disposent de leur propre «réseau d'investisseurs». C'est pourquoi le réseau de la plateforme permet d'interpeller des investisseurs jusque-là sans aucun lien avec la région.
- **Réseaux sociaux:** L'Internet permet une diffusion simple et à moindre prix des informations sur le projet. Online et au même prix, la diffusion des documents de projets est beaucoup plus large que offline. L'utilisation de différents réseaux sociaux peut en outre déclencher un effet boule de neige qui propage l'idée ou l'initiative de projet bien au-delà des réseaux.

Fort impact communautaire

En lien avec les possibilités susmentionnées pour diffuser facilement et à moindre prix les informations sur les projets, les projets novateurs ou prestigieux de crowdfunding peuvent aussi être utilisés pour augmenter la visibilité d'une entreprise touristique ou d'une destination.

Par ailleurs, l'intérêt ou la participation des investisseurs avant la mise en œuvre du projet peut déjà renseigner sur l'intérêt des clients potentiels ou sur la manière dont le marché accueillera le produit / la prestation.

Attirer des clients réguliers grâce à des dividendes en nature

Grâce au bon service des plateformes pour l'administration des transactions, le crowdfunding permet aussi de fidéliser les petits investisseurs. Alors que cela peut apparaître comme un inconvénient pour l'obtention de capitaux, ce processus présente de nombreux avantages pour l'ensemble du projet. Avec les projets de crowdsupporting et de crowddonating en particulier, le bailleur de fonds peut se voir offrir en contrepartie un «dividende en nature» qui le lie émotionnellement à l'entreprise touristique. L'obtention de capitaux devient dès lors aussi un projet publicitaire de fidélisation de la clientèle.

4.3.2 Défis

Le volume des campagnes est inférieur aux besoins en capitaux habituels

Avec CHF 10-500'000 (selon la catégorie de crowdfunding), le volume moyen des campagnes des projets de crowdfunding en Suisse est actuellement nettement inférieur aux besoins en capitaux d'un projet touristique classique (rénovation de remontées mécaniques, agrandissement d'un hôtel, etc.) qui s'élèvent fréquemment à plusieurs millions.

Selon l'expérience du Luxusresort Weissenhaus en Allemagne, il est en principe aussi possible de collecter en Europe des millions de fonds par le crowdfunding. Si l'on observe de plus près les conditions offertes (rémunération minimale de 4%, intérêt de bonus en fonction du chiffre d'affaires et de l'occupation, participation à la valorisation de l'immeuble ainsi qu'une garantie du prêt par la fortune privée de détenteur), on constate qu'il faut proposer aux investisseurs un rendement monétaire équitable. Pour la plupart des projets touristiques en Suisse, la hauteur du rendement monétaire est limitée. La seule marge de manœuvre réside dans les dividendes en nature qui n'affectent pas les résultats de l'entreprise.

Par conséquent, le recours au financement participatif ne devrait pas remplacer le financement classique dans le tourisme, mais plutôt représenter un instrument de financement complémentaire utilisé de manière ciblée pour certaines parties d'un projet d'envergure ou pour financer des manifestations et des offres-cadre.

La visibilité des initiatives de projets est insuffisante

Tout porte à croire que les initiateurs de projets doivent compter prioritairement, même en ligne, sur leur propre réseau (clients réguliers, connaissances, entreprises artisanales locales, etc.). Voici pourquoi:

- La plupart des plateformes de crowdfunding en Suisse sont en cours d'élaboration et ne disposent donc que d'un propre «réseau d'investisseurs» restreint.
- Jusqu'à présent, contrairement à la Grande-Bretagne ou aux Etats-Unis, aucune véritable «culture de crowdfunding» ne s'est développée en Suisse.
- Les instruments qui contribueraient à créer un climat de confiance auprès des investisseurs potentiels, par ex. un «label de qualité» au sens de «approved by...», sont absents de la majorité des plateformes.
- Les projets touristiques sont lancés sur les plateformes les plus diverses. Les investisseurs intéressés sont donc tributaires d'informations émanant d'autres réseaux pour être rendus attentifs aux projets.

Comme le démontre l'exemple suivant du financement de la rénovation de l'Hôtel Doldenhorn à Kandersteg, on estime que la population aisée de Suisse s'intéresse en principe à la participation à des investissements dans les projets touristiques suisses avec un dividende en nature en contrepartie. Dans le même temps, le lien avec le projet et la confiance dans le chef d'exploitation semblent toutefois jouer un rôle décisif dans la décision d'investissements. Pour les projets de crowdfunding, il faut se demander quels outils de communication (complémentaires) doivent être mis en place en dehors du propre réseau pour créer la confiance nécessaire et le contact avec les investisseurs potentiels.

Financement de l'agrandissement par les prêts de clients avec rémunération sous la forme de chèques-cadeaux pour l'hôtel

SPOT 3 – WALDHOTEL DOLDENHORN A KANDERSTEG

Le Waldhotel Doldenhorn de Kandersteg a été acheté en 1976 comme un hôtel 2 par René Maeder sans fonds propres (avec un financement à 100 % par la banque et une garantie de la SCH). Les premiers investissements dans l'établissement furent bientôt à l'ordre du jour et les banques refusaient d'octroyer de nouveaux crédits. Grâce à un bon réseau de relations, le financement des investissements nécessaires pour rendre l'exploitation compétitive s'effectua par des prêts sans intérêts des artisans exécutant le travail.*

Fig. 17 Hôtel Doldenhorn de Kandersteg jadis et maintenant



Source: <http://www.doldenhorn-ruedihus.ch>

Aujourd'hui, c'est un hôtel 4 supérieur avec une cuisine gratifiée de 15 points. L'agrandissement d'envergure a eu lieu en 2007, quand la famille Maeder compléta son hôtel par un espace bien-être, un salon pour fumeurs, des appartements et suites. Pour le financement, M. Maeder rechercha, par une annonce parue dans son journal interne, des «prêts VIP» d'au moins CHF 10 000 avec rémunération de 5 % sous la forme de chèques-cadeaux pour l'hôtel et 10 % de rabais sur toutes les offres ordinaires. Bien qu'il n'ait pas pu donner de garanties aux bailleurs de fonds, plus de CHF 2 mio ont été réunis en quelques mois par 50 clients. Les prêts auraient été dénonçables après 5 ans. Mais selon les expériences des dernières années, seuls des prêts à hauteur de quelque CHF 50 000 sont dénoncés chaque année, et le plus souvent par des prêteurs ne pouvant plus voyager ou décédés. Dans le même temps, de nouveaux investisseurs VIP ont toujours été trouvés pour financer d'autres investissements. Grâce au traitement attentionné des prêteurs, l'outil initial de financement s'est ainsi transformé en un important programme de fidélisation des hôtes.*

4.4 Possibilités de soutien des collectivités publiques

Différentes entreprises d'infrastructures touristiques (remontées mécaniques, terrains de golf) et également certains types d'hébergement (aparthotels, villages de vacances du modèle club) disposent certes d'une longue expérience pour générer des fonds par le financement du public. Mais rares sont les entreprises touristiques ayant déjà fait des expériences avec le crowdfunding. Ci-après, nous indiquons et évaluons les possibilités des collectivités publiques de soutenir de manière ciblée une plus grande utilisation du crowdfunding pour financer les projets touristiques.

4.4.1 Guide pour la mise en œuvre des projets de crowd-funding

Éliminer les obstacles et améliorer les perspectives de succès grâce à la transmission du savoir

En élaborant un guide proche de la pratique et traitant les principaux facteurs de réussite, les collectivités publiques pourraient contribuer à sensibiliser les opérateurs touristiques à ce nouveau mode de financement et également augmenter les chances de succès des projets lancés.

Quant au contenu, un tel guide devrait en particulier répondre aux questions suivantes:

- Quel type de projets se prête à un financement participatif?
- Quel type de contreparties est particulièrement apprécié par les investisseurs? Quel rendement / quelle contrepartie est escompté(e) ou jugé(e) équitable?
- Quelles prestations offrent les différentes plateformes de crowdfunding et à quels coûts?
- Comment les documents de projets doivent-ils être élaborés et par quels réseaux faut-il faire connaître le projet ou la collecte de fonds?

4.4.2 Création d'une plateforme touristique

Simplifier la publication en se focalisant sur une plateforme et une promotion dans le réseau d'investisseurs des banques

L'idée principale du crowdfunding consiste à simplement mettre en contact les initiateurs de projets avec les bailleurs de fonds potentiels. Contrairement aux modes traditionnels de financement du public, le crowdfunding est censé permettre aux initiateurs de projets d'avoir aussi accès à de nouveaux cercles d'investisseurs extérieurs à leur propre réseau. Mais la condition préalable est que les investisseurs potentiels aient connaissance des projets.

Une possibilité serait que la branche incite les banques suisses à créer en commun une plateforme de crowdfunding pour les projets touristiques et à les promouvoir auprès de leurs clients. La branche estime que les avantages offerts seraient les suivants:

- Une plateforme de crowdfunding gérée par les banques suisses jouirait d'une grande crédibilité auprès des investisseurs.
- Les banques auraient tout intérêt à rendre leurs clients attentifs aux projets (car elles participeraient avec une marge au volume financé par la plateforme de crowdfunding), ce qui ouvrirait un réseau d'investisseurs supplémentaire pour les prestataires touristiques.
- Les banques pourraient soutenir les initiateurs de projets touristiques, qui ne peuvent pas être financés par un mode conventionnel, dans la mise en place d'un financement par le crowdfunding. Les relations existantes pourraient ainsi être préservées dans l'environnement actuel complexe.

Utiliser en commun des réseaux de contact existants

4.4.3 Création d'un réseau commun de contact

Globalement, la branche dispose d'un immense réseau de contact avec une multitude d'investisseurs potentiels. Si l'on parvenait à diffuser le lancement de projets touristiques financés par le crowdfunding au-delà du réseau de l'initiateur du projet dans tout le réseau de la branche (Suisse Tourisme, offices du tourisme, associations de la branche, éventuellement certaines entreprises), cela augmenterait considérablement l'impact et partant les chances de succès des différents projets.

Les collectivités publiques pourraient soutenir la branche dans la mise en place d'un tel réseau en incitant les organisations (co)financées par des deniers publics à participer à l'élaboration d'une convention correspondante.

L'absence de culture de crowdfunding complique le processus de renforcement de la confiance

4.4.4 «Label de qualité» inspirant confiance

Les études concernant le comportement des investisseurs sur les plateformes de crowdfunding montrent que la propension des bailleurs de fonds potentiels à investir dans un projet simplement publié sur un site Web ou une plateforme de crowdfunding est relativement faible. Les gens doivent avoir confiance dans le projet (l'initiateur de projet) ou dans la plateforme: cela est capital pour attirer les investisseurs. Comme la Suisse ne connaît pas jusqu'à présent de culture de crowdfunding, le nombre d'investisseurs faisant confiance à une plateforme est sans doute encore très faible.

Une analyse des contributeurs aux projets touristiques en Suisse révèle qu'il s'agit en grande partie de personnes de la région ou de clients réguliers. La confiance dans le projet est due à la relation directe préexistante avec les initiateurs de projets. Ce n'est que dans une phase ultérieure, lorsque des montants importants seront déjà engagés, que d'autres personnes prendront confiance (création d'un climat de confiance grâce aux investissements déjà engagés).

Au vu de ce qui précède, la question est de savoir si les collectivités publiques pourraient élargir considérablement le cercle d'investisseurs potentiels dans les projets touristiques en désignant par ex. les projets dignes de confiance par un «label de qualité» au sens de «business plan contrôlé par la SCH».

Communiquer les exemples de réussite au lieu de se focaliser sur la création d'un «label de qualité»

Compte tenu des risques liés à l'attribution d'un tel «label de qualité» pour l'institut public concerné et comme ce label de qualité devrait tout d'abord être porté à la connaissance des investisseurs potentiels, ce moyen semble peu approprié.

La branche touristique devrait plutôt essayer de gagner la confiance des investisseurs potentiels en communiquant activement les exemples de réussite.

4.5 Conclusions du jour du forum

Dans les deux ateliers «Crowdfunding – nouvelles possibilités pour les financements du public» du forum, les questions suivantes (→ Chapitre 4.5.1) et les thèses (→ Chapitre 4.5.2) ont été mises en discussion:

A la fin du chapitre, vous trouverez un bref résumé des principales conclusions issues des discussions (→ Chapitre 4.5.3).

4.5.1 Questions

- Le crowdfunding dispose-t-il effectivement de toutes les grandes opportunités annoncées ou s'agit-il simplement d'un ancien outil présenté sous un nouveau jour?
- Quels sont les avantages ou les désavantages du crowdfunding par rapport aux financements traditionnels du public? Quelles conclusions peut-on tirer des exemples concrets présentés?
- Le crowdfunding s'imposera-t-il automatiquement dans le tourisme comme nouvel instrument de financement ou aura-t-il besoin d'un soutien de la part des collectivités publiques? Dans l'affirmative, où les collectivités publiques devraient-elles agir?

4.5.2 Thèses

Guide pour la mise en œuvre des projets de crowdfunding

Les collectivités publiques doivent soutenir la diffusion de la réussite du lancement de projets de crowdfunding en élaborant un guide pour la mise en œuvre des projets de crowdfunding.

Accroître l'accès aux investisseurs

La branche du tourisme doit entamer le dialogue avec les banques suisses concernant la création d'une plateforme commune de crowdfunding pour les projets touristiques et pour faire connaître les projets correspondants dans le réseau des clients des banques. Les divers acteurs de la branche du tourisme doivent activer la mise en place d'un réseau de contact commun qui pourrait par ex. être utilisé pour une large communication des projets de crowdfunding. Les collectivités publiques doivent soutenir la branche en cas de besoin.

4.5.3 Conclusions issues des discussions

Les expériences des intervenants montrent que le tourisme, compte tenu de son histoire et de son image, bénéficie de conditions favorables pour déclencher des émotions et ainsi lever des fonds sur le marché du crowdfunding. Cela n'est cependant pas suffisant pour la réalisation couronnée de succès d'un projet de crowdfunding. Il convient également de veiller aux aspects suivants:

- Les documents de projets (business plan, supports de marketing) doivent être parfaitement élaborés et en toute transparence avant le lancement de la campagne.
- Le projet et la perspective d'une contrepartie doivent toucher les personnes émotionnellement. Les fans et amis veulent obtenir une possibilité de se rapprocher du projet ou du responsable de projet.
- L'objectif du financement devrait être formulé avec précision, car avec un objectif vague, on n'obtient qu'un faible financement. En cas de non-atteinte de l'objectif, toutes les contributions promises sont annulées.

L'émotionnel et l'engagement personnel sont déterminants

- Pour attirer les «donateurs», il faut donc aussi un grand engagement personnel de la part de la direction du projet.
- Un vaste réseau, une solide connaissance du commerce en ligne et de l'utilisation des plateformes des réseaux sociaux sont d'une grande importance, car les bailleurs de fonds doivent être attirés personnellement. Les plateformes servent avant tout de place du marché et les résultats concrets obtenus sur les plateformes sont relativement peu fréquents.

Jusqu'à présent, faible volume de financement, mais fort effet marketing

Comme le crowdfunding est un instrument encore relativement récent, les projets disposent facilement d'une forte présence médiatique et peuvent utiliser le crowdfunding comme un **instrument marketing** intéressant. Mais cet effet pourrait s'amenuiser à l'avenir. Par contre, la **fidélisation de la clientèle obtenue grâce au crowdfunding** peut subsister, si elle est entretenue au-delà du projet.

Concernant le financement global d'un projet, le crowdfunding est généralement un puzzle de plusieurs pièces, car les sommes globales réunies par le public en Suisse excèdent rarement quelques dizaines de milliers de francs. L'obtention de contributions de crowdfunding de plusieurs millions de francs à l'instar de l'Hôtel Weissenhaus en Allemagne est actuellement encore impensable en Suisse.

Avec de plus grands montants, la situation juridique deviendrait plus complexe et les réglementations bancaires deviendraient alors déterminantes, car jusqu'à présent, la FINMA n'a pas édicté des lignes directrices / directives spécifiques pour le crowdfunding.

Même si du point de vue strictement financier, le crowdfunding représente jusqu'à maintenant un instrument négligeable, il peut contribuer de manière significative au succès du projet grâce à une forte présence médiatique et en attirant de nouveaux clients par une prise de contact ciblée sur les nouveaux réseaux.

Quant aux thèses, les interventions les plus urgentes concernent apparemment le développement de la diffusion du savoir. Outre les idées pour la mise en œuvre du projet, les acteurs du tourisme désirent également une aide à l'orientation pour choisir la plateforme adéquate.

Comme diverses institutions du paysage suisse des hautes écoles spécialisées et du tourisme étudient déjà les possibilités, les opportunités et les défis du crowdfunding, on part du principe que les acteurs établis collaborent avec la branche pour développer l'élaboration et la diffusion des informations souhaitées.

5 Conclusion finale

Les défis à relever pour développer des projets touristiques finançables, respectivement pour assurer le financement des entreprises touristiques existantes, sont variés et considérables. Depuis des années, le déficit de financement dans l'hôtellerie de vacances en Suisse est une réalité. La pratique très répandue par le passé de combler le déficit de financement par le financement croisé provenant de la vente de résidences secondaires a fortement diminué en raison de la nouvelle législation sur les résidences secondaires. C'est pourquoi il faudrait observer en permanence les répercussions de la nouvelle loi sur les possibilités de développement des stations touristiques.

Les approches de solutions élaborées en vue du Forum Tourisme Suisse 2015 et discutées le jour du forum montrent qu'il existe différentes approches pouvant contribuer à l'optimisation de la situation de financement des projets touristiques. Le développement des solutions décrites dans les paragraphes ci-après «Recommercialisation» et «Modèles résidentiels» semble particulièrement prometteur. Le crowdfunding apparaît certes comme un complément intéressant aux instruments de financement traditionnels, mais il ne contribuera guère à la résolution du problème de financement compte tenu du volume de financement plutôt modeste pour chaque projet.

Recommercialisation

Création
d'entreprises ayant
une capacité
d'action

Suite à l'adaptation du taux de change, le rapport prix/prestations des services touristiques suisses pour les hôtes étrangers s'est nettement aggravé au cours des dernières années. Pour regagner la compétitivité, il est nécessaire que tous les efforts se concentrent systématiquement sur la meilleure façon de satisfaire les attentes des clients. Rompre avec les structures actuelles ou les optimiser est la condition indispensable pour pouvoir répondre aux besoins croissants d'offres de découverte groupées ou harmonisées à des prix acceptables. Seule la verticalisation permettra d'exploiter pleinement les possibilités requises de synergies sur une grande échelle.

C'est pourquoi la politique touristique devrait soutenir les efforts visant à augmenter, par la verticalisation des structures, la capacité d'action des entreprises sur le marché. Elle peut intervenir d'une part dans l'aménagement du territoire (masterplan proactif pour promouvoir les synergies territoriales) et d'autre part dans les instruments d'encouragement touristique actuels (NPR, SCH, Innotour).

Alors que l'aménagement du territoire est une tâche relevant principalement des communes, un rôle important échoit à la Confédération concernant les instruments d'encouragement touristique. En plus de l'adaptation des critères d'encouragement observée ces dernières années pour tenir en compte de l'interconnexion croissante entre l'hôtellerie et les infrastructures, il faut également mettre à disposition les connaissances fondamentales nécessaires, élaborer des exemples de meilleures pratiques et encourager le recours à des coachs indépendants pour relever les défis des processus de changement.

Modèles résidentiels

Implication des pro-
priétaires
d'appartements

Dans de nombreux sites touristiques, les entreprises d'infrastructures touristiques (en particulier les remontées mécaniques, les installations bien-être) sont les principaux moteurs économiques. Mais compte tenu de la diminution de la fréquentation et de l'augmentation des coûts d'investissements, elles ont toujours plus de peine à financer les investissements nécessaires par le cash-flow.

Au vu de l'importance des entreprises d'infrastructures touristiques pour l'économie locale, il était impossible de les laisser livrées à elles-mêmes pour relever ces défis et les collectivités publiques leur ont donc apporté une aide financière afin d'assurer leur

pérennité. En général, cet engagement s'est néanmoins fait par nécessité et sans stratégie à long terme.

Etant donné la situation d'intérêts, une intégration à long terme des propriétaires locaux d'appartements (indigènes et propriétaires de résidences secondaires) dans le financement des infrastructures touristiques, qui contribuent massivement à la valeur de leurs biens immobiliers, paraît objectivement judicieuse. Mais jusqu'à présent, par manque d'ouverture des propriétaires à ces interactions, cette idée se heurte à de très fortes oppositions.

Une élaboration et une diffusion active des connaissances fondamentales sont indispensables pour pouvoir entamer un débat de fond sur les modèles résidentiels de financement pour garantir l'offre d'infrastructures touristiques dans l'arc alpin suisse.

Comme le montrent les explications qui précèdent, une grande partie du travail doit être faite in situ dans les destinations, respectivement auprès des communes et des acteurs du tourisme. Le SECO peut néanmoins soutenir le futur processus de changement grâce à l'élaboration du savoir et à la transmission du savoir, en soutenant le processus de changement très complexe (par ex. en cofinçant les prestations de coachs indépendants) et en fixant les critères d'encouragement avec des incitations claires.

Secrétariat d'Etat à l'Economie SECO

Direction de la promotion économique

Politique du tourisme

Holzikofenweg 36, 3003 Berne

Tél. +41 58 462 27 58, Fax +41 58 463 12 12

www.seco.admin.ch/tourismus, tourismus@seco.admin.ch