

Synergies territoriales – Plus-value sans surcoûts

Document de travail 1

Document de travail à l'attention de Forum Tourisme Suisse 2015

Mandant:



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

Zurich, octobre 2015

Impressum

Mandat	Secrétariat d'Etat à l'économie SECO
Exécution	BHP – Hanser und Partner AG: Sarah Schmid, Dipl. Ing. Agr. ETHZ (Directrice du projet) Peder Plaz, Master in Public Administration Harvard
Publication	Octobre 2015
Identification des sources	<p>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.</p> <p>Toutefois, BHP – Hanser und Partner AG ne prend aucune responsabilité quant à l'exactitude des hypothèses retenues.</p>
Numéro de projet	13005.39

Sommaire

1	Contexte et problématique	4
1.1	Contexte	4
1.2	Problématique	4
2	Approches envisagées	5
2.1	Possibilités d'exploitation des synergies territoriales	5
2.2	Possibilités de soutien des collectivités publiques	8
3	Thèmes de discussion	13
3.1	Questions	13
3.2	Thèses	13

1 Contexte et problématique

Potentiel énergétique non exploité entre les infrastructures touristiques et les hôtels

1.1 Contexte

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.

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 Approches envisagées

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 (→ Chapitre 2.1.1)
- Structures des propriétaires et des exploitations (→ Chapitre 2.1.2)

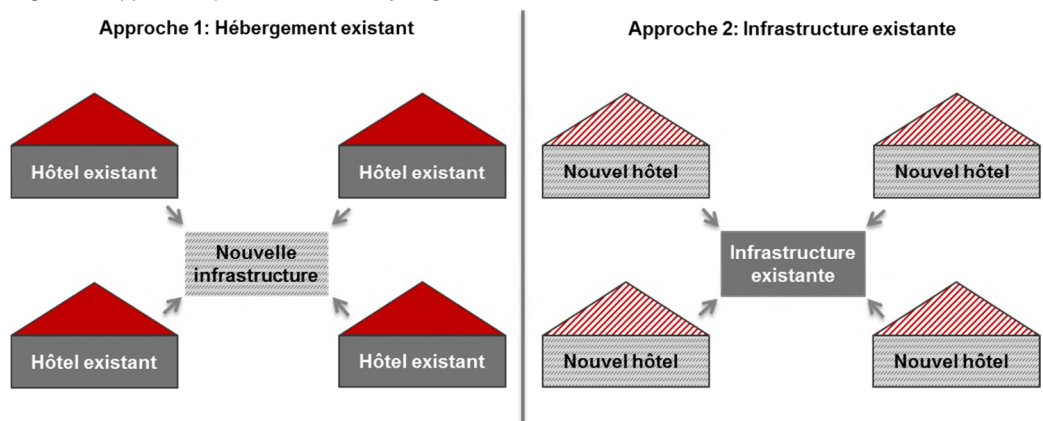
Les aspects susmentionnés sont brièvement décrits ci-après. A la fin du chapitre, deux exemples concrets démontrent comment la réalisation du concept peut se présenter dans la pratique.

2.1.1 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. 1 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.

Clarification des rôles des différentes parties impliquées

2.1.2 Structures des propriétaires et des exploitations

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



Source: Schweizerische Stiftung für Sozialtourismus

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 Guardaval 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. 3 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 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.

2.2.1 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

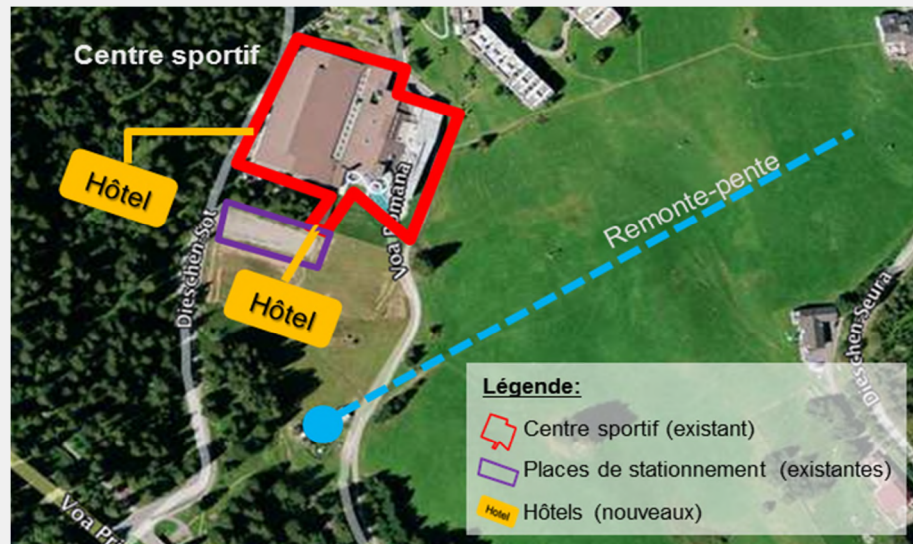
SPOT 3 – INSTALLATION DE SPORT ET DE LOISIRS A LENZERHEIDE

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 parking 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. 4 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.

2.2.2 Contributions financières

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:

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

- **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'Hôtel 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. 5 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'Hôtel 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.

2.2.3 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.

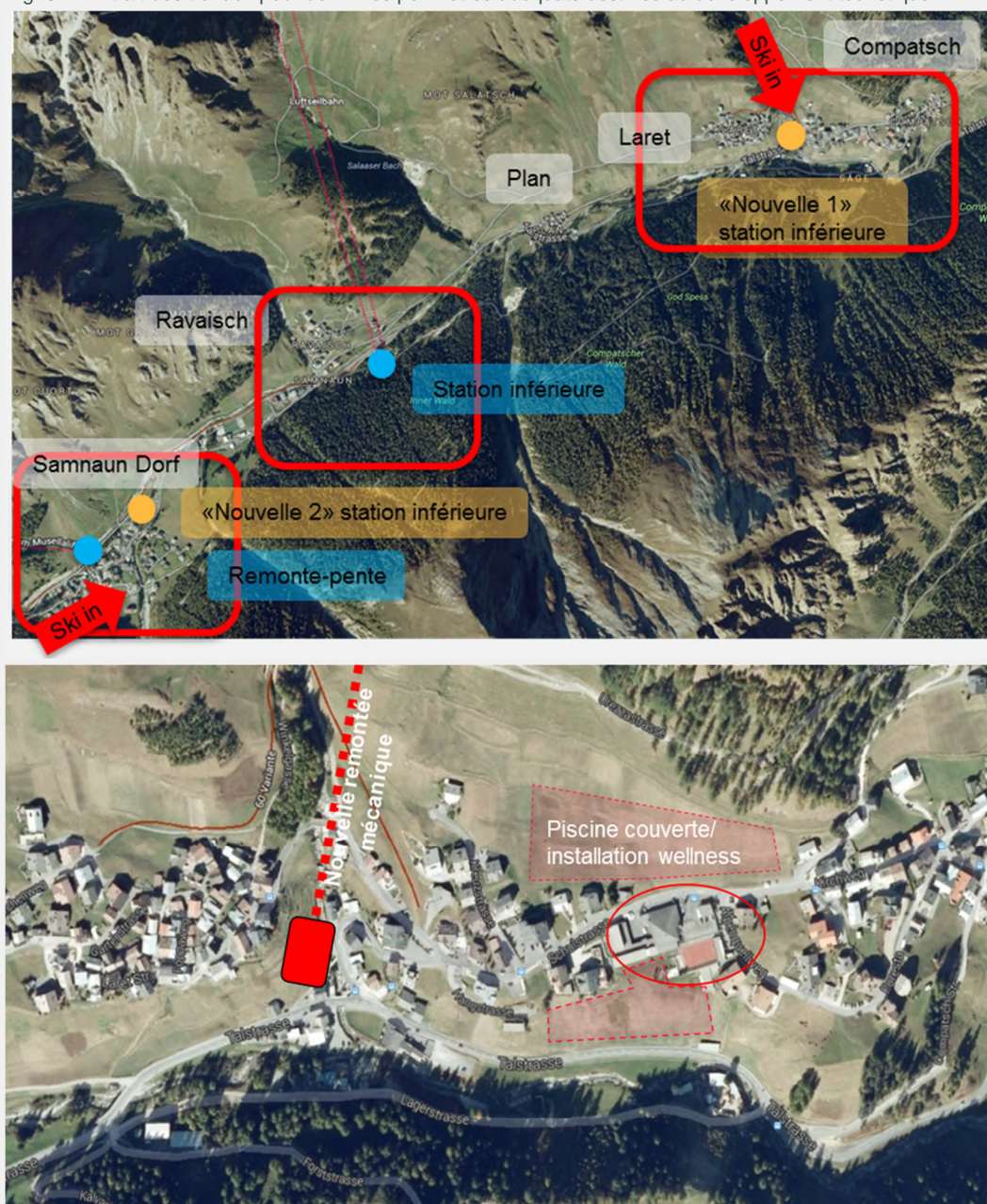
Comme le montre l'exemple suivant de Samnaun, la discussion commune de solutions envisagées pour le développement de la destination peut mener au lancement de projets exemplaires, dont la plupart des acteurs de la vallée profiteront in fine directement ou indirectement. C'est aussi grâce à une large 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. 6 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.

3 Thèmes de discussion

Lors du forum, les questions et thèses suivantes seront mises en discussion dans l'atelier «Synergies territoriales – Plus-value sans surcoûts»:

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?

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.