

REGION BRETAGNE

n° 18_DTPVN_ST_01

CONSEIL REGIONAL
15, 16 et 17 février 2018
DELIBERATION

**Une stratégie touristique pour la Bretagne :
Passer d'une compétence partagée à une stratégie coordonnée**

Le Conseil régional convoqué par son Président le 23 janvier 2018, s'est réuni le jeudi 15 février 2018 au siège de la Région Bretagne, sous la présidence de Monsieur Loïg CHESNAIS-GIRARD, Président du Conseil régional.

Etaient présents : Monsieur Olivier ALLAIN, Madame Sylvie ARGAT-BOURIOT, Monsieur Eric BERROCHE, Madame Catherine BLEIN, Madame Mona BRAS, Madame Georgette BREARD, Monsieur Pierre BRETEAU (jusqu'à 16h30), Monsieur Gwenegon BUI, Monsieur Thierry BURLLOT, Madame Gaby CADIOU, Madame Fanny CHAPPE (jusqu'à 19h30), Monsieur Loïg CHESNAIS-GIRARD, Monsieur Marc COATANÉA, Monsieur André CROCQ (jusqu'à 18h45), Madame Delphine DAVID Monsieur Gérard DE MELLON, Monsieur Stéphane DE SALLIER DUPIN, Madame Virginie D'ORSANNE, Madame Laurence DUFFAUD, Monsieur Richard FERRAND, Madame Laurence FORTIN, Madame Anne GALLO, Madame Evelyne GAUTIER-LE BAIL, Monsieur Karim GHACHEM, Madame Anne-Maud GOUJON, Madame Sylvie GUIGNARD, Madame Claire GUINEMER, Monsieur Philippe HERCOUËT, Madame Kaourintine HULAUD, Monsieur Bertrand IRAGNE, Madame Elisabeth JOUNEAUX-PEDRONO, Monsieur Gérard LAHELLEC, Madame Isabelle LE BAL, Monsieur Jean-Michel LE BOULANGER, Monsieur Olivier LE BRAS, Monsieur Raymond LE BRAZIDEC, Madame Agnès LE BRUN, Monsieur Patrick LE DIFFON, Monsieur Marc LE FUR, Monsieur Patrick LE FUR, Madame Gaël LE MEUR, Madame Nicole LE PEIH, Monsieur Alain LE QUELLEC, Madame Gaël LE SAOUT, Madame Christine LE STRAT, Monsieur Christian LECHEVALIER, Madame Lena LOUARN, Monsieur Bernard MARBOEUF, Monsieur Martin MEYRIER, Monsieur Philippe MIAILHES, Monsieur Paul MOLAC (jusqu'à 20h20), Madame Gaëlle NICOLAS, Madame Gaëlle NIQUE, Madame Anne PATAULT, Madame Isabelle PELLERIN, Monsieur Gilles PENNELLE, Monsieur Stéphane PERRIN, Monsieur Maxime PICARD, Monsieur Bertrand PLOUVIER (jusqu'à 19h30), Monsieur Pierre POULIQUEN (jusqu'à 15h), Monsieur Bernard POULIQUEN, Monsieur Bruno QUILLIVIC, Monsieur Dominique RAMARD (jusqu'à 19h10), Madame Emmanuelle RASSENEUR, Madame Agnès RICHARD, Monsieur David ROBO, Madame Claudia ROUAUX (jusqu'à 18h25), Monsieur Stéphane ROUDAUT, Madame Catherine SAINT-JAMES, Madame Forough SALAMI-DADKHAH, Monsieur Emeric SALMON, Madame Hind SAOUD, Monsieur Sébastien SEMERIL, Madame Renée THOMAÏDIS, Madame Martine TISON, Madame Anne TROALEN, Monsieur Hervé UTARD (jusqu'à 18h20), Madame Anne VANEECLOO, Madame Gaëlle VIGOUROUX, Madame Sylvaine VULPIANI.

Avaient donné pouvoir: Monsieur Pierre BRETEAU (pouvoir donné à Madame Delphine DAVIDA à partir de 16h30), Madame Fanny CHAPPE (pouvoir donné à Madame Gaël LE SAOUT à partir de 19h30), Monsieur André CROCQ (pouvoir donné à Madame Laurence DUFFAUD à partir de 18h45), Monsieur Roland JOURDAIN (pouvoir donné à Madame Emmanuelle RASSENEUR), Monsieur Pierre KARLESKIND (pouvoir donné à Madame Isabelle PELLERIN), Monsieur Jean-Yves LE DRIAN (pouvoir donné à Madame Catherine SAINT JAMES), Monsieur Paul MOLAC (pouvoir donné à Madame Mona BRAS à partir de 20h10), Monsieur Bertrand PLOUVIER (pouvoir donné à Monsieur David ROBO à partir de 19h30), Monsieur Pierre POULIQUEN (pouvoir donné à Madame Anne GALLO à partir de 15h). Monsieur Dominique RAMARD (pouvoir donné à Monsieur Philippe HERCOUET à partir de 19h10), Madame Claudia ROUAUX (pouvoir donné à Madame Hind SAOUD à partir de 18h25), Monsieur Herbé UTARD (pouvoir donné à Monsieur Sébastien SEMERIL à partir de 18h20).

Vu le Code général des Collectivités Territoriales, et notamment les articles L 4111-1 et suivants ;

Après avoir pris connaissance de l'avis formulé par le Conseil Économique Social et Environnemental lors de sa réunion du 5 février 2018 ;

Vu l'avis de la commission Économie, Agriculture et Mer, Europe lors de sa réunion du 9 février 2018 ;

Au vu du rapport présenté par Monsieur le Président du Conseil régional ;

Et après avoir délibéré ;

DECIDE
(Unanimité)

- **D'APPROUVER** les principes de la nouvelle stratégie régionale du tourisme et **D'AUTORISER** le Président du Conseil régional à adapter en conséquence les conditions et modalités d'intervention et de partenariat de la collectivité régionale, en concertation avec les acteurs concernés.

Le Président,



Loïg CHESNAIS-GIRARD

Une stratégie touristique pour la Bretagne : Passer d'une compétence partagée à une stratégie coordonnée

1. Contexte et enjeux du tourisme en Bretagne

1.1 Le tourisme, un secteur transversal et une composante majeure de l'économie

Le tourisme génère à lui seul 10% du PIB mondial et affiche une croissance supérieure à celle de la plupart des autres secteurs économiques. En Bretagne, il représente 8,1% du PIB. Cette part étant supérieure à la moyenne nationale de 7,4%.

Par nature transversal, le tourisme ne peut se concevoir sans l'interdépendance qu'il a avec l'aménagement du territoire (gestion de l'eau, des déchets, assainissement, infrastructures, transports et mobilités, environnement, etc.), la société (culture, patrimoine, etc.) et l'économie (commerce, artisanat, agriculture, emploi - formation). Cette interconnexion et cette forme multiple en font sa spécificité.

Le tourisme, à la croisée de l'économie et de l'aménagement du territoire, permet l'entrée de devises et le maintien d'activités sur les territoires notamment ruraux. Il est aussi vecteur d'attractivité et favorise le développement d'autres économies du fait des services induits et de l'amélioration du cadre de vie lié à ses aménagements. Il peut en revanche, s'il n'est pas appréhendé de manière intégrée et raisonnée, induire des impacts et une modification des équilibres territoriaux (pression foncière, dégradation des écosystèmes, pression sur les ressources, notamment sur l'eau, etc.).

1.2 Le tourisme, une compétence partagée / des acteurs multiples / des visions parfois différentes

Le tourisme est un secteur multiforme, multi-services et multi-acteurs. La chaîne de valeur du tourisme (composée de ses 6 maillons : 1 Notoriété – Communication – Commercialisation, 2 Organisation spatiale – transports – mobilités, 3 Activités, 4 Hébergement, 5 Alimentation – restauration, 6 Inter maillons) n'est pas assurée. Cette fonction fondamentale d'articulation et de coordination de sous composantes est dans la pratique prise en charge par une pluralité d'acteurs relevant de champs d'intervention très différents et appartenant tant au monde public que privé et associatif.

Par ailleurs, et au regard de la Loi NOTRe, la compétence dite « tourisme » est partagée entre Région, Départements, Bloc communal. Or, la compétence touristique recouvre une très grande variété d'actions publiques : animation, évènementiel, structuration, gestion des aménagements et équipements, commercialisation, stratégie, développement, etc. Les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) ont pris compétence en matière de tourisme à travers la création de zones d'activités touristiques et de création d'Offices de Tourisme Intercommunaux.

1.3 Une approche règlementaire non satisfaisante pour atteindre un optimum

Du fait de ce partage de compétence et conformément aux dispositions du code du tourisme, les acteurs du tourisme des différentes échelles territoriales, (« Institutions » : Conseil régional, Conseils départementaux, Métropoles, EPCI et « Agences » : Comité Régional du Tourisme (CRT), Comités Départementaux du tourisme (CDT), Offices de Tourisme Intercommunaux (OTI) définissent leurs stratégies tant en matière d'aménagement que de marketing. Pour autant et en l'absence de chef de filât, ces stratégies peuvent parfois être divergentes voire contradictoires, les rendant de fait contreproductives.

Pour sa part, et à travers l'Acte 2 du Schéma régional du tourisme (2012-2014) adopté en session du Conseil régional du 27, 28 et 29 juin 2012, la Région a affiché son ambition de renouveler le modèle de développement du tourisme Breton. Dans cette optique et en partenariat avec les territoires, 10 « territoires de projet » calibrés selon la réalité de la fréquentation et de la consommation touristique, les « Destinations touristiques », ont été créés en Bretagne. Cette

approche de développement, inédite en France, fait l'objet d'une reconnaissance du Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères à travers le contrat de Destination Bretagne qui fait de la région l'une des 22 marques promues à l'international par Atout France. Cette approche s'affranchit des limites administratives pour penser le développement au prisme de la réalité des pratiques des visiteurs. Si cette dernière a constitué un point de divergence entre la Région et les quatre Départements à partir de 2012, ils ont recherché conjointement dès 2016, dans un contexte de loi NOTRe et de redéfinition des compétences, une articulation vertueuse des différentes politiques soutenues par les institutions et leurs opérateurs (CDT et CRT).

Parallèlement, au-delà de la sphère publique, et après examen de l'écosystème touristique breton, il est apparu que les acteurs privés intervenant dans le tourisme n'étaient que trop peu structurés. L'inexistence d'une filière dédiée ou d'une confédération des acteurs privés du tourisme s'oppose à l'efficacité de leurs actions qui restent très individuelles et orientées par « silos » (acteurs du transport, acteurs de l'hôtellerie, etc.), rendant de fait le lien public-privé, pourtant essentiel à la réussite et à la performance du projet économique touristique, non efficace.

Aussi restait-il à définir et à mettre en œuvre en Bretagne un « Tourisme à la bretonne » performant, tant en ce qui concerne les sphères publiques que privées.

1.4 Une triple démarche pour coordonner les acteurs : la Conférence Territoriale de l'Action Publique (C.T.A.P.), les Ateliers du tourisme breton et la Conférence régionale des acteurs privés et associatifs

Dans l'optique d'aboutir à la construction d'une coordination de l'action régionale en faveur du tourisme avec celle des quatre Départements, un travail réunissant les binômes « institutions-agences » (2 temps politiques / 3 temps techniques), a été mené durant l'été 2016. Les temps d'échanges ont abouti à la définition d'une « matrice des enjeux partagés » dont le principe a été validé par les élus concernés le 27 septembre 2016. Les bases d'une nouvelle collaboration entre les échelons départementaux et régionaux ont ainsi été posées.

Ce travail fondateur, préfigurateur de l'ensemble de la démarche déployée par la suite, a notamment permis d'aboutir à un consensus sur le rôle des Destinations touristiques, désormais reconnues comme étant les territoires de projets locaux.

Dans le droit fil de ce travail, le sujet du tourisme a été inscrit à l'ordre du jour de la CTAP du 1er décembre 2016. Après avoir partagé les enjeux et défis auxquels la Bretagne devrait répondre en matière de tourisme, il a été souligné la nécessité de faire du tourisme une action prioritaire et l'ensemble des membres de la CTAP a acté l'ambition de passer d'une compétence touristique partagée à une compétence coordonnée à échéance 2018 afin de montrer l'exemplarité de l'action publique en la matière. Pour y parvenir, un groupe de travail « tourisme » a été créé au sein de la CTAP.

Afin de couvrir l'ensemble du champ touristique public, le groupe de travail – dans une configuration « institution – agence » - a réuni l'ensemble des collectivités membres de la CTAP volontaires aux différents échelons territoriaux (Région, Départements, Métropoles, EPCI, Communes). Sur la base de la « matrice des enjeux partagés » élaborée conjointement par la Région et les Départements, des sessions de travail, échelonnées entre mars et juillet 2017 ont permis d'approfondir chacun des enjeux et d'aboutir, pour chacun d'eux à la définition des modalités de coordination des actions aux différents échelons.

Afin de prendre en compte également les acteurs privés et associatifs intervenant dans la filière du tourisme breton, la Région a convié à quatre reprises les têtes régionales de ces réseaux afin qu'elles contribuent aux réflexions engagées. Ces rencontres ont permis de confirmer l'intérêt et la nécessité de structurer un partenariat de concertation permettant de renforcer les synergies entre acteurs publics et privés du tourisme. Les modalités d'organisation et le rôle de cette « Conférence des Acteurs privés et associatifs du tourisme breton » seront précisés en 2018 afin de poursuivre un dialogue constructif sur la mise en œuvre des politiques touristiques.

Parallèlement à la CTAP et aux réunions de la Conférence des acteurs privés et associatifs, une large concertation sur le tourisme a été entreprise en décembre 2016 : « Les Ateliers du Tourisme Breton ». Cette démarche, portée par la Région et le Comité régional du tourisme, a permis de réunir acteurs privés, associatifs et publics autour de la construction d'une vision commune du tourisme breton et au partage de référentiels communs, favorisant l'interopérabilité public/privé. Ainsi, cinq Ateliers du Tourisme ont été organisés avec pour thèmes :

- Atelier 1 « Sommes-nous en phase pour développer le tourisme ? », le 13 décembre 2016
- Atelier 2 « Repérons nos facteurs d'attractivité », le 26 janvier 2017

- Atelier 3 « Anticipons les attentes de nos clients pour demain », le 30 mars 2017
- Atelier 4 « Développons nos potentiels », le 1er juin 2017
- Atelier 5 « Restitution de la démarche et perspectives », le 20 octobre 2017

Plus de 500 participants ont ainsi contribué à définir le champ du tourisme, à dresser le portrait touristique de la Bretagne (caractéristiques de l'offre et des visiteurs) et à expérimenter une méthode de travail collective. L'ensemble de ces travaux a été capitalisé sous forme de cahiers (Cf. Annexe n°2) et permet la diffusion de la culture professionnelle touristique bretonne.

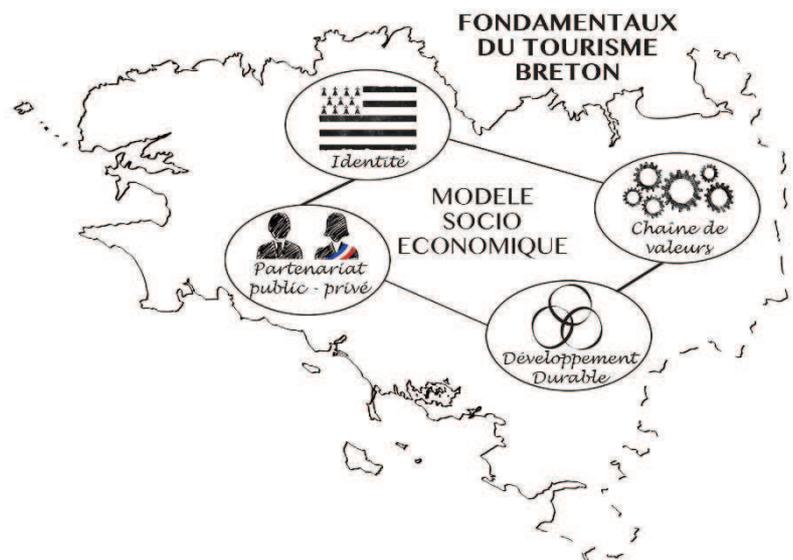
Le dernier atelier du tourisme breton a constitué le point de convergence des trois dynamiques de concertation. Sur la base de ces réflexions communes, une nouvelle méthode de travail coordonnée à l'échelle régionale a été proposée par la Région. Acteurs publics, privés et associatifs ont convenu de l'intérêt du maintien du dialogue collectif et de la recherche de synergies d'action et ont exprimé leur engagement pour faire de cette proposition régionale une réalité opérationnelle.

2. Une nouvelle méthode coordonnée pour le tourisme breton

2.1 Une convergence des acteurs autour de fondamentaux partagés

Au terme de l'atelier du tourisme du 20 octobre 2017, l'ensemble des acteurs publics et privés ont fait part de leur engagement à participer à la co-construction d'un modèle socio-économique du tourisme performant qui s'appuie sur quatre fondamentaux que sont :

- **L'identité bretonne** comme vecteur d'appropriation, d'innovation et de différenciation, tant en matière de communication que de développement et de structuration d'une offre et de services performants ;
- **Le partenariat public privé**, qui doit permettre de réinterroger les approches traditionnelles pour faire émerger de nouveaux modèles économiques et organisationnels plus performants et pérennes (création de valeur, entrée de valeur, récupération de valeur) ;
- **La chaîne de valeur de tourisme** dont chacun des maillons doit être pris en compte et intégré dans une vision systémique afin de favoriser l'expérience du visiteur et maximiser les retombées économiques ;
- **Le développement durable** qui constitue un socle de réflexion préalable et doit interroger, au-delà de la valeur économique, les impacts et interdépendances du tourisme avec d'autres politiques (sociales et environnementales).



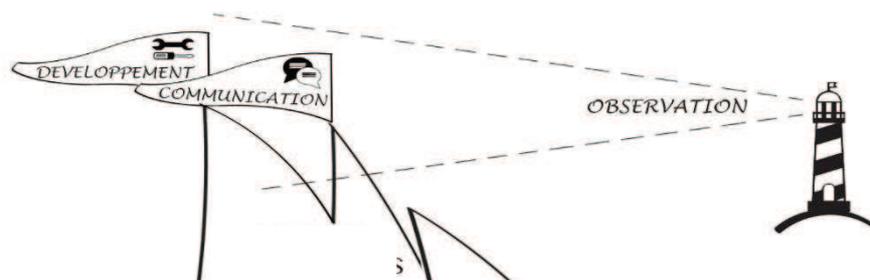
Au-delà de ces fondamentaux, les acteurs publics et privés du tourisme sont arrivés à un consensus sur l'approche stratégique à adopter et ont validé la proposition d'une méthode bretonne visant à perfectionner un Schéma régional du tourisme - au-delà d'une liste de chantiers qui, une fois arrêtés, peuvent perdre de leur agilité et adaptabilité - en privilégiant un nouveau mode d'organisation et de réflexion continue visant à une politique équilibrée entre :

- Des politiques traditionnelles mieux coordonnées entre les différents acteurs autour de thématiques stratégiques partagées (Cf. 2.3) ;
- Des projets expérimentaux pour être plus réactifs et agiles face aux évolutions du contexte (Cf. 2.4).

2.2 Un mode d'organisation structuré autour d'un triptyque « observation - développement - communication »

Pour être efficaces, les « politiques traditionnelles » et les projets expérimentaux doivent être travaillés selon une triple approche :

1. **L'observation, l'évaluation et la prospective**, qui visent la connaissance des marchés, de leurs besoins spécifiques, des tendances d'évolution, des bonnes pratiques et l'analyse de la performance des actions consenties. Elles sont reconnues comme pierres angulaires de la structuration touristique. Elles doivent permettre de définir les besoins tant en termes de développement territorial (point 2) que de communication (point 3) au regard : des données collectées sur le territoire (fréquentation, usages) ; des tendances et du contexte international ; du positionnement et du degré de structuration des territoires et des acteurs privés.
2. **Le développement touristique**, qui vise la structuration territoriale du tourisme (aménagements, équipements, services) en réponse aux marchés ciblés. Le développement touristique gagne à être réaffirmé dans l'optique de maximiser la valeur client. Par une approche intégrée, ce développement doit permettre de structurer l'offre afin de répondre en tout point aux attentes spécifiques des clientèles ciblées et favoriser une expérience « sans couture » pour accroître la consommation sur le territoire.
3. **La production, la promotion et la commercialisation**, qui visent la conquête et le renforcement des marchés ciblés. Ces fonctions s'attachent à concevoir, qualifier, rendre visible et commercialiser des offres et produits en s'appuyant en outre sur le développement réalisé.



2.3 Une coordination autour de thématiques stratégiques partagées

Pour répondre à l'ambition de faire du tourisme un vecteur fort de l'économie bretonne, les acteurs du tourisme se sont accordés sur la nécessité de mieux coordonner les actions et les politiques traditionnelles avec les différents échelons, grâce à des thématiques stratégiques communes, que sont :

1. Les univers touristiques Bretons

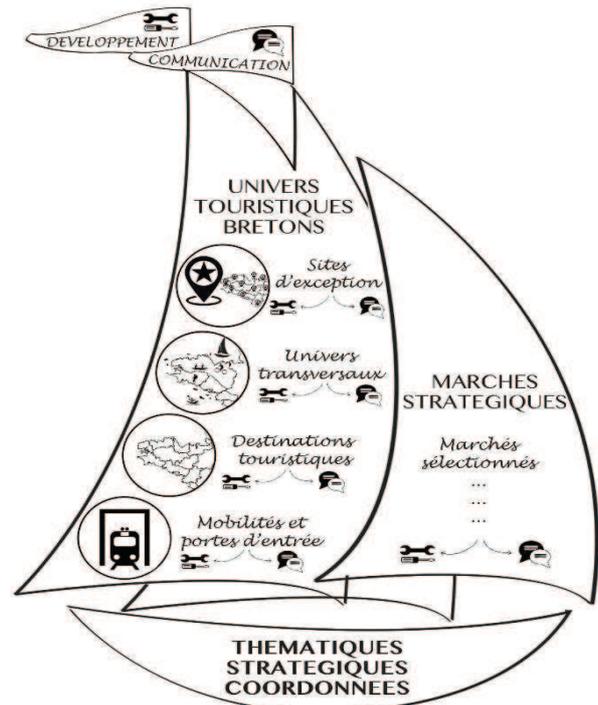
- **L'univers des sites d'exception** : les sites d'exception sont les sites emblématiques qui font briller et rayonner l'image de la Bretagne à l'international. Ces sites, utilisés dans la communication comme marqueurs de notre identité et comme vecteurs d'attractivité doivent être exemplaires en termes de structuration touristique et d'accueil pour assurer une expérience client à la hauteur de la promesse qu'ils laissent entrevoir dans l'imaginaire collectif.
- **Les univers transversaux (Nautisme, Canaux, Îles, Itinérances douces terrestres)** : Ces univers transcendent les périmètres des Destinations, des départements et parfois même celui de la région. Ils sont les « colonnes vertébrales » de la Bretagne en matière touristique. Ces univers gagnent à être travaillés de manière concertée pour assurer un niveau de prestation constant et optimum sur l'intégralité de leur linéaire, notamment en matière d'itinérance et de servicisation. La coordination des acteurs et des dynamiques doit favoriser un rayonnement, depuis ces axes, vers les territoires et leurs offres (notamment par des boucles annexes).
- **L'univers des Destinations touristiques** : dans la structuration territoriale, les Destinations touristiques de Bretagne sont aujourd'hui reconnues comme les territoires locaux de projets qui dans une approche partenariale (publique – privée) soutiennent des stratégies intégrées de développement et de diversification

touristique. L'identité locale y est utilisée comme vecteur de différenciation et d'innovation au service d'une offre durable.

- **Les mobilités et portes d'entrée** : le travail sur ce dernier axe est interdépendant du travail conduit sur les univers précédemment cités dans la mesure où il s'attache à travailler les points d'entrée sur le territoire et favoriser la circulation entre les univers et leurs offres. A noter que cet axe transversal appelle à plusieurs compétences régionales, notamment en matière de transport et d'attractivité.

2. Les marchés stratégiques

Au-delà des univers bretons dont l'entrée structurelle est territoriale, la coordination des acteurs est également envisagée au prisme des marchés / filières stratégiques. Ainsi, et au regard des éléments émanant de « l'observation – évaluation – prospective », des marchés pourront être sélectionnés afin d'être travaillés tant en matière de développement que de communication. Un premier marché a d'ores et déjà retenu l'attention des acteurs bretons, à savoir le marché des rencontres professionnelles.



Pour chacune de ces thématiques, une fiche méthodologique (Cf. modèle « Destination touristique » en annexe n°3) précise les domaines de compétences et de responsabilité de chaque acteur tant en matière d'observation que de développement et de communication (Cf. #2). **Ces fiches méthodologiques qui visent à coordonner les politiques traditionnelles, seront réévaluées chaque année dans une démarche d'amélioration continue.**

2.4 Une nouvelle modalité d'action - les projets expérimentaux

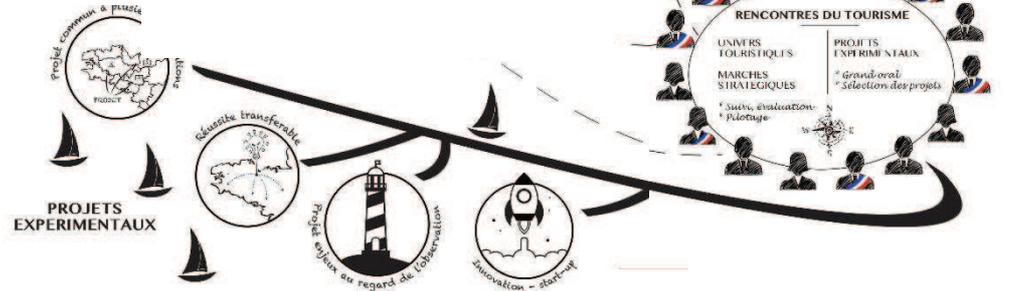
Comme évoqué en section 1 de ce présent rapport, le tourisme est particulièrement impacté par les évolutions rapides des contextes économiques, sociétaux, géopolitiques, technologiques, etc. et fait l'objet d'une concurrence forte. Ainsi, au-delà de la coordination des actions et des politiques traditionnelles qui visent à optimiser, à moyens constants, les actions consenties par les différents acteurs, une réponse spécifique doit être envisagée.

Cette nouvelle méthode appelle à un changement de paradigme : les projets ne doivent plus s'adapter aux politiques et outils d'accompagnement, mais à l'inverse, ce sont ces derniers qui doivent s'adapter aux projets. Ainsi, le mode expérimental proposé vise à incuber et à accélérer des projets d'envergure régionale dans une temporalité très courte (3 ans maximum). L'ambition est de traiter le sujet de manière intégrale et sous toutes ses composantes en connectant tous les acteurs et les outils nécessaires à sa réussite.

Les projets, proposés par tout acteur qui le souhaite et via une plateforme dédiée, devront impérativement s'inscrire dans l'innovation qu'elle soit technologique, d'usage ou de service, intégrer une dimension multi acteurs et s'inscrire dans l'une ou l'autres des trois voies suivantes :

- Etre une réponse à une problématique majeure identifiée par l'observation à l'échelle régionale ;
- Etre une ambition/ projet identifié et porté par au moins deux Destinations touristiques dans leur stratégie intégrée de développement touristique ;
- Etre un projet mis en œuvre sur le périmètre d'une Destination touristique et dont la réussite pourrait être optimisée / dont la performance est conditionnée à son déploiement sur un périmètre plus large.

Chaque projet, en fonction de sa nature, appellera à la constitution d'un système de gouvernance spécifique connectant, au-delà des acteurs du tourisme, d'autres compétences (économie, transport, recherche, formation, environnement, numérique, juridique, etc.) et d'autres acteurs (acteurs hors Bretagne, hors champ touristique, experts, leaders digitaux, usagers, etc.) dans l'optique de générer un modèle économique (investissement et fonctionnement), organisationnel et juridique novateur assurant la pérennité du projet.

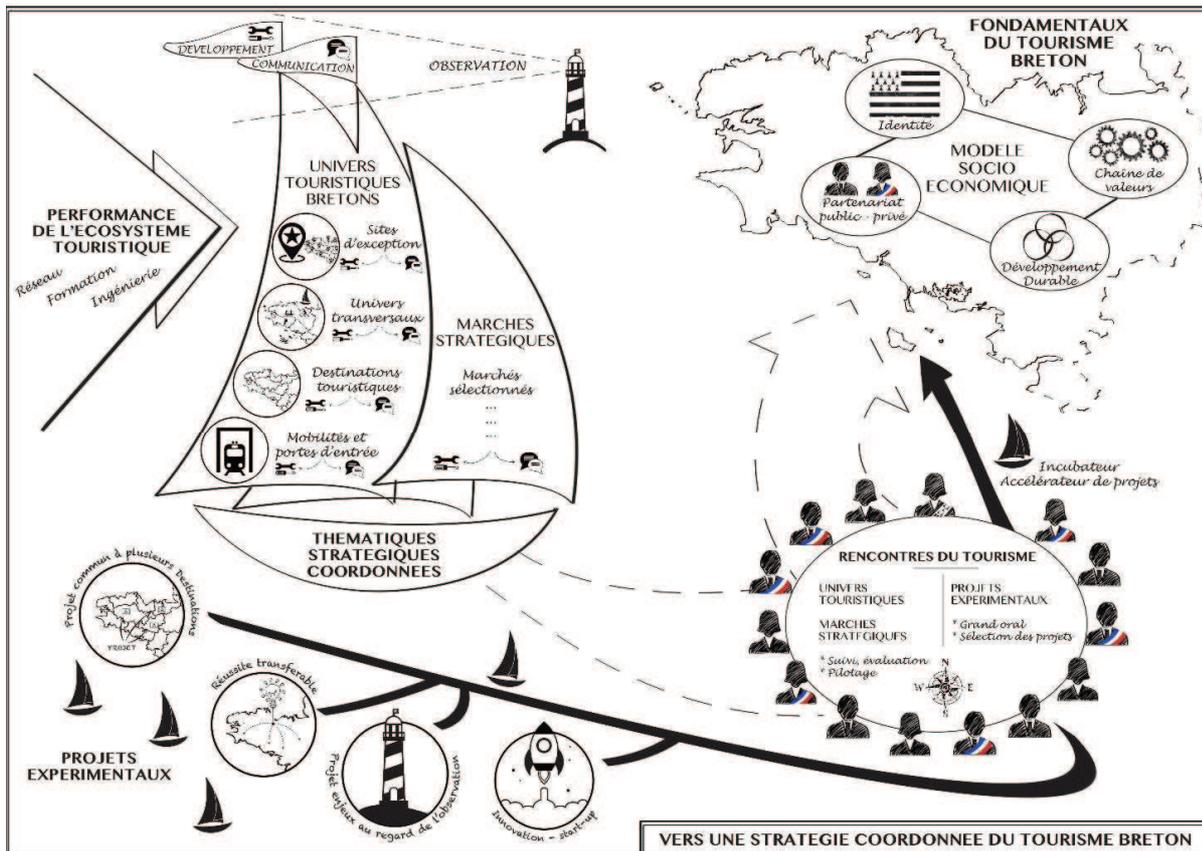


Sur le modèle d'incubation des startups, l'ambition sera ainsi d'impulser, d'incuber, d'accompagner, puis d'accélérer des projets touristiques territoriaux publics privés qui, une fois opérationnels, pourront s'affranchir en tout ou partie de l'aide publique, laquelle pourra alors être réorientée vers d'autres sujets.

Au regard de la complexité et du besoin d'accompagnement que nécessitent ces projets, il a été convenu collectivement que seuls 2 à 3 projets pourront être incubés chaque année.

2.5 Une instance de pilotage publique - privée pour décider et ajuster collectivement la trajectoire touristique bretonne

Afin de piloter cette nouvelle méthode et dans l'optique d'un dialogue partenarial continu entre les différentes collectivités et les acteurs privés, il a été proposé d'instituer une nouvelle instance : les rencontres du tourisme de Bretagne organisées deux fois par an. Ces rencontres auront pour vocation : d'assurer le suivi, l'évaluation et le pilotage des thématiques stratégiques coordonnées (#3) ; de sélectionner collectivement les projets expérimentaux à conduire sur l'année N+1 et d'en assurer le suivi et la réalisation.



2.6 Les Destinations et leurs stratégies intégrées au cœur de la nouvelle approche

Les Destinations touristiques de Bretagne constituent le cœur du contrat de Destination qui lie la Région au Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères (MEAE), faisant de la Bretagne l'une des 22 marques Françaises promues à l'international par Atout France. Les Destinations visent quatre objectifs majeurs : mieux exprimer la richesse et la diversité de la Destination Bretagne ; mieux répondre aux besoins des clientèles actuelles et futures ; favoriser un rééquilibrage territorial du tourisme ; définir, dans une démarche locale de projet, une meilleure manière de travailler ensemble.

Réaffirmées dans le nouvel écosystème touristique comme des territoires locaux de projet, les Destinations touristiques jouent un rôle central et fondateur de la politique régionale, car :

- Elles initient une nouvelle manière de travailler ensemble dans une optique de performance :
 - A l'échelle du périmètre de chaque Destination, les acteurs publics et privés des différents EPCI sont amenés à partager leurs stratégies et à définir collectivement d'actions mutualisées visant à renforcer leurs actions respectives. Cet ensemble devant aboutir à l'élaboration d'une stratégie intégrée de développement touristique de la Destination ;
 - Les structures facilitatrices qui animent le collectif des acteurs de la Destination sont des interlocuteurs privilégiés. Ce modèle d'organisation permet une action partenariale renforcée entre l'échelon régional et le terrain.
- Les stratégies intégrées de développement touristique s'intéressent :
 - À l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur du tourisme ;
 - Au triptyque "observation - développement - communication" :
 - Observation : l'observation est réalisée au prisme de ces périmètres de consommation et de fréquentation. Les structures facilitatrices sont relais de cette observation à l'échelle locale.
 - Développement : les Destinations sont avant tout des territoires de projets et de structuration territoriale du tourisme.
 - Communication : si les structures facilitatrices n'ont pas vocation première à faire de la communication, les stratégies intégrées peuvent inclure des actions de communication qui pourront être déployées par les Offices de Tourisme du territoire et en partenariat avec les CDT et le CRT. A noter que certaines Destinations font de la communication un axe majeur du travail partagé.
- C'est au prisme des stratégies intégrées que sont définis et travaillés :
 - Les sites d'exception à accompagner via la politique régionale en lien avec les Départements afin de favoriser l'effet levier de toutes les dynamiques en faveur d'un développement intégré répondant aux besoins locaux ;
 - L'approche relative aux univers transversaux ;
 - Les projets expérimentaux qui gagneront à être incubés et accélérés ;
 - Les projets touristiques qui pourront être accompagnés au titre des contrats de partenariat dans l'optique de faire converger les interventions régionales en faveur d'un développement touristique intégré performant.

L'ambition régionale consiste à adopter une stratégie conçue dans une logique de forme : une méthode bretonne partagée qui renforce le partenariat de la Région avec les territoires et les acteurs. En effet, la Bretagne entend innover en capitalisant sur l'ensemble des stratégies réalisées à l'échelle de chacune des 10 Destinations par les acteurs qui les composent. Elle adopte de fait une stratégie plus proche des réalités et besoins territoriaux.

3. Les conditions de réussite : le nécessaire rééquilibrage entre développement et communication et le besoin d'une ingénierie de développement et de formation de qualité

L'ingénierie de développement touristique est parcellaire, fragile et hétérogène en Bretagne.

Par ailleurs, la tendance des collectivités publiques en matière touristique consiste à privilégier le volet communication sur le volet développement (rapport de 1/10 à 1/15 entre le poids du développement et celui de la communication). Il en résulte une disproportion de l'effort public en la matière.

Le réseau et la montée en compétence sur les métiers spécifiques du développement touristique des territoires n'est par ailleurs plus coordonné, tant à l'échelle locale que régionale.

Compte tenu de cette analyse et afin d'atteindre l'ambition de développer un tourisme breton performant, le Conseil régional intégrera cet enjeu au cœur de ses dispositifs d'intervention et d'actions avec ses partenaires.

ANNEXE n° 1 (à titre d'information) : Méthode et calendrier prévisionnels de validation et diffusion de la stratégie régionale en faveur du tourisme

Dates	Etape	Sujets
Décembre 2017 et janvier 2018	Réunion de travail "Acteurs privés et associatifs"	<ul style="list-style-type: none"> Fiches méthodologiques relatives aux thématiques stratégiques coordonnées (#3)
Février 2018	Réunion d'échanges n°1 avec les EPCI, les structures facilitatrices des Destinations touristiques et les Départements	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelle stratégie touristique Méthode de déclinaison opérationnelle (contractualisation entre partenaires), confortant les stratégies intégrées de développement touristique des Destinations touristiques Ingénierie de développement en matière de tourisme
Mars 2018	CTAP	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelle stratégie touristique Fiches méthodologiques relatives aux thématiques stratégiques coordonnées Modalités opérationnelles de contractualisation entre acteurs publics
Juin 2018	Réunion d'échanges n°2 avec les EPCI, les structures facilitatrices des Destinations touristiques et les Départements	<ul style="list-style-type: none"> Ingénierie de développement touristique
Printemps et automne 2018	Rencontres du tourisme	<ul style="list-style-type: none"> Suivi, pilotage et évaluation des thématiques stratégiques coordonnées (#3) Audition et sélection des projets expérimentaux
Novembre / décembre 2018	Définition et partage d'un positionnement breton, à l'échelle régionale et locale, en faveur de l'ingénierie de développement touristique	

Autres annexes (à titre d'information) :

2/ Résultats de l'Enquête touristique régionale REFLET (2016)

3/ Cahiers des 5 Ateliers du tourisme breton

4/ Schéma de la méthode régionale en faveur d'une stratégie coordonnée du tourisme breton

5/ Fiche technique de l'Univers des Destinations touristiques