

REGION BRETAGNE

Délibération n° 17_DFE_SEGEP_04

CONSEIL REGIONAL

12 et 13 octobre 2017

DELIBERATION

**Communication d'observations définitives
de la Chambre Régionale des Comptes de Bretagne sur le comité régional du
tourisme de Bretagne**

Le Conseil régional convoqué par son Président le 19 septembre 2017, s'est réuni le vendredi 13 octobre 2017 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 (jusqu'à 11h45), Monsieur Eric BERROCHE, Madame Catherine BLEIN, Madame Mona BRAS, Madame Georgette BREARD (jusqu'à 11h30), Monsieur Gwenegan BUI, Monsieur Thierry BURLLOT (jusqu'à 12h55), Madame Gaby CADIOU, Madame Fanny CHAPPE, Monsieur Loïg CHESNAIS-GIRARD, Monsieur Marc COATANÉA, Monsieur André CROCQ (jusqu'à 12h18), Madame Delphine DAVID, Monsieur Gérard DE MELLON, Monsieur Stéphane DE SALLIER DUPIN, Madame Virginie D'ORSANNE, Madame Laurence DUFFAUD, Monsieur Richard FERRAND (à partir de 9h 45 et jusqu'à 11h), Madame Laurence FORTIN, Madame Anne GALLO, Madame Evelyne GAUTIER-LE BAIL, Monsieur Karim GHACHEM, Madame Sylvie GUIGNARD, 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, Monsieur Patrick LE DIFFON, Monsieur Marc LE FUR, Monsieur Patrick LE FUR, 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, Madame Gaëlle NICOLAS, Madame Gaëlle NIQUE, Madame Anne PATAULT, Madame Isabelle PELLERIN, Monsieur Stéphane PERRIN, Monsieur Maxime PICARD, Monsieur Pierre POULIQUEN, Monsieur Bernard POULIQUEN (jusqu'à 10h15), Monsieur Bruno QUILLIVIC, Monsieur Dominique RAMARD, Madame Emmanuelle RASSENEUR, Madame Agnès RICHARD, Monsieur David ROBO (jusqu'à 11h15), Madame Claudia ROUAUX, Monsieur Stéphane ROUDAUT, Madame Catherine SAINT-JAMES, Madame Forough SALAMI-DADKHAH, Madame Hind SAOUD (à partir de 9h40), Monsieur Emeric SALMON, Monsieur Sébastien SEMERIL (jusqu'à 12h50), Madame Renée THOMAÏDIS, Madame Martine TISON, Madame Anne TROALEN, Monsieur Hervé UTARD, Madame Anne VANEECLOO, Madame Gaëlle VIGOUROUX, Madame Sylvaine VULPIANI.

Etaient représentés : Madame Georgette BREARD (pouvoir donné à Madame Isabelle PELLERIN à partir de 11h30), Monsieur Pierre BRETEAU (pouvoir donné à Monsieur Bernard MARBOEUF), Monsieur Thierry BURLLOT (pouvoir donné à Monsieur Olivier ALLAIN à 12h55), Monsieur André CROCQ (pouvoir donné à Madame Laurence DUFFAUD à partir de 12h18), Monsieur

.../...

Richard FERRAND (pouvoir donné à Monsieur Marc COTANEA de 9h à 9h45 puis à Monsieur Karim GHACHEM à partir de 11h), Madame Claire GUINEMER (pouvoir donné à Madame Delphine DAVID), Madame Anne-Maud GOUJON (pouvoir donné à Monsieur Patrick LE DIFFON), Monsieur Roland JOURDAIN (pouvoir donné à Madame Emmanuelle RASSENEUR), Madame Agnès LE BRUN (pouvoir donné à Madame Gaëlle NICOLAS), Jean-Yves LE DRIAN (pouvoir donné à Madame Gaël LE SAOUT), Madame Gaël LE MEUR (pouvoir donné à Monsieur Karim GHACHEM puis à Monsieur Gwenegan BUI à 11h), Madame Nicole LE PEIH (pouvoir donné à Monsieur Maxime PICARD), Monsieur Gilles PENNELLE (pouvoir donné à Monsieur Emeric SALMON), Monsieur Bertrand PLOUVIER (pouvoir donné à Monsieur Stéphane DE SALLIER DUPIN), Monsieur Bernard POULIQUEN (pouvoir donné à Madame Anne GALLO à partir de 10h15), Monsieur David ROBO (pouvoir donné à Madame Christine LE STRAT à partir de 11h15), Madame Hind SAOUD (pouvoir donné à Monsieur Sébastien SEMERIL de 9h à 9h40), Monsieur Sébastien SEMERIL (pouvoir donné à Madame Hind SAOUD à 12h50)

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 Economique Social et Environnemental lors de sa réunion du 2 octobre 2017 ;

Vu les avis rendus par la commission économie, agriculture et mer, Europe, en date du 5 octobre 2017, et de la commission finances et affaires générales du 9 octobre 2017,

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

Et après avoir délibéré ;

DECIDE

DE PRENDRE ACTE de la communication d'observations définitives de la Chambre régionale des Comptes de Bretagne, relative au Comité régional du tourisme, jointe en annexe.

Le Président



Loïg CHESNAIS-GIRARD



La présidente

Le 14 JUIN 2017

à

Dossier suivi par : Annie FOURMY, greffière
T 02 99 59 85 44
annie.fourmy@crtc.ccomptes.fr

Réf. : n° du contrôle 2016-0005

Objet : notification des observations définitives relatives à l'examen de la gestion du comité régional du tourisme de Bretagne

P.J. : 1 rapport d'observations définitives

Lettre recommandée avec accusé de réception

Monsieur le Président
de la Région Bretagne
283 avenue du général Patton
CS 21101
35711 Rennes Cédex

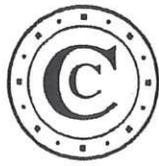
Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives de la chambre sur la gestion du comité régional du tourisme de Bretagne concernant les exercices 2012 et suivants et les réponses qui ont été apportées.

Ce document est communiqué au représentant légal de l'organisme.

Je vous rappelle que ce document revêt un caractère confidentiel qu'il vous appartient de protéger. Il conviendra de l'inscrire à l'ordre du jour de la plus proche réunion de votre assemblée délibérante, au cours de laquelle il donnera lieu à débat. Dans cette perspective, le rapport sera joint à la convocation adressée à chacun de ses membres. En application de l'article R. 243-14 du code des juridictions financières, je vous demande d'informer le greffe de la date de la plus proche réunion de votre assemblée délibérante et de lui communiquer en temps utile copie de son ordre du jour.

Dès la tenue de cette réunion, le rapport pourra être publié et communiqué à toute personne en faisant la demande, dans les conditions fixées par le code des relations entre le public et l'administration.

Sophie BERGOGNE



NOTIFICATION FINALE DU RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

sur la gestion du comité régional du tourisme de Bretagne
au cours des exercices 2012 et suivants

EN INTEGRANT LES REPONSES RECUES DANS LE DELAI LEGAL

SOMMAIRE

Rapport d'observations définitives	p. 1 à 50
Réponse de Madame Anne GALLO présidente du comité régional du tourisme de Bretagne	p. 51 à 52
Réponse de Monsieur Loïg CHESNAIS-GIRARD premier vice-président du conseil régional de Bretagne	p. 53 à 54

SOMMAIRE

1. LES SUITES DU PRECEDENT RAPPORT	8
2. LE CONTEXTE GENERAL DU TOURISME EN FRANCE ET EN BRETAGNE	8
2.1. EN FRANCE	8
2.2. EN BRETAGNE	9
3. PRESENTATION DU COMITE REGIONAL DU TOURISME	10
3.1. LE CADRE INSTITUTIONNEL	10
3.2. L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DU CRT	15
4. LA SITUATION FINANCIERE	19
4.1. LA PRESENTATION DES BUDGETS	19
4.2. LE COMPTE DE RESULTAT	19
4.3. LES FONDS PROPRES	23
4.4. LA TRESORERIE	23
4.5. L'INADAPTATION DU MODELE DE FINANCEMENT ACTUEL DU CRT	25
5. L'EVOLUTION DE LA CONTRACTUALISATION ENTRE LE CONSEIL REGIONAL ET LE CRT SUR LA PERIODE 2010/2016	25
5.1. LES ENJEUX D'UNE POLITIQUE DE SOUTIEN AU DEVELOPPEMENT DU TOURISME	25
5.2. LES DOCUMENTS D'ORIENTATIONS STRATEGIQUES	26
5.3. LES PLANS D'ACTION	31
5.4. LA CONTRACTUALISATION DES MISSIONS ET LES MODALITES DE CONTROLE DE LA COLLECTIVITE	32
6. BILAN DES ACTIVITES	34
6.1. UN CADRE STRATEGIQUE COHERENT	34
6.2. DE LA COEXISTENCE A LA COMPLEMENTARITE DES ACTEURS : LES DESTINATIONS BRETONNES	34
6.3. LA STRATEGIE MARKETING PARTAGEE : LA CAMPAGNE « VIENS EN BRETAGNE »	37
6.4. L'IDENTITE BRETONNE : LA MARQUE BRETAGNE	37
6.5. L'AMELIORATION DE L'OFFRE : LES CHANTIERS REGIONAUX ET LA SEGMENTATION DE L'ACTIVITE	38
6.6. LE VIRAGE VERS LE « TOUT NUMERIQUE »	40
6.7. L'INTERVENTION DU CRT SUR LES SEGMENTS DE LA CHAINE DE VALEUR DU TOURISME	41
7. L'EVOLUTION DU SYSTEME DE GESTION ET DE PILOTAGE	42
7.1. L'EVALUATION DE LA POLITIQUE PUBLIQUE : MESURE DE L'IMPACT DES ACTIONS	42
7.2. LE CONTROLE BUDGETAIRE : UNE PRESENTATION SIMPLIFIEE PAR POLE	45
7.3. LE CONTROLE DE GESTION	46

COMITE REGIONAL DU TOURISME
OBSERVATIONS DEFINITIVES DE LA CHAMBRE REGIONALE
DES COMPTES DE BRETAGNE
Exercices 2012 et suivants

La chambre régionale des comptes de Bretagne a procédé, dans le cadre de son programme de travail, au contrôle des comptes et à l'examen de la gestion du comité régional du tourisme à compter de l'exercice 2012 et suivants. Ce contrôle a été ouvert par lettre du 11 février 2016.

L'entretien préalable prévu par l'article L. 243-2 du code des juridictions financières a eu lieu le 26 août 2016 avec Madame Anne Gallo, présidente de l'association et le 9 septembre 2016 avec Madame Maria Vadillo, ancienne présidente.

Lors de sa séance du 25 octobre 2016, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées le 1^{er} décembre 2016 à la présidente de l'association ainsi qu'à l'ancienne présidente. Des extraits ont été également adressés aux tiers mis en cause.

Après avoir examiné les réponses écrites, la chambre, lors de sa séance du 23 mars 2017, a arrêté ses observations définitives.

RESUME

Afin de contribuer à l'exercice de sa compétence tourisme, le conseil régional a créé en 1987 le comité régional du tourisme (CRT) sous la forme associative et lui a confié la mission de promouvoir le tourisme breton en France et à l'étranger, d'élaborer et de proposer des orientations et de contribuer aux réflexions sur les principaux sujets concernant le tourisme. Le comité emploie 45 salariés et son financement est assuré majoritairement par une subvention du conseil régional qui s'élevait en 2015 à 5,9 M€ sur un budget total de 6,4 M€.

Conformément aux dispositions du code du tourisme, les statuts de l'association régionale prévoient la participation aux instances de gouvernance de représentants des acteurs publics, notamment des conseils départementaux, et des acteurs privés du tourisme dans la région. Si la participation de ces derniers est restée soutenue sur la période 2012-2015, il n'en a pas été de même de celle du secteur public. L'absentéisme, notamment des élus départementaux, était important, alors que l'association a en charge la mise en œuvre d'une compétence partagée par les différents niveaux de collectivités territoriales, ce que la loi NOTRe de 2015 a confirmé. Les évolutions récentes dans les attributions des collectivités devront être prises en compte dans la réflexion nécessaire sur le statut du comité régional, au regard de la vocation qui pourrait être la sienne : être un lieu de débat et d'élaboration concertée de l'action menée en faveur du tourisme.

Le choix du statut associatif n'avait pas seulement vocation à permettre une plus grande participation des acteurs concernés à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique en faveur du tourisme. Il devait aussi assurer une plus grande autonomie de gestion et une indépendance financière, en favorisant une diversification accrue des sources de financement. Pourtant, sur la période 2012-2015, notamment du fait de la fin d'un programme d'aides européennes, l'indépendance financière de l'association s'est réduite : les subventions de la région représentaient 76,8 % de son financement en 2012, et 90,7 % en 2015. Dans un contexte de réduction des ressources des collectivités locales, et à défaut de l'affectation par la loi d'une ressource dédiée à la politique touristique régionale, cette évolution devra conduire à une réflexion sur le modèle économique du CRT pour l'avenir et sur son ouverture à des partenariats privés. Il conviendra d'intégrer dans cette réflexion l'évolution rapide du secteur touristique, et notamment le développement de nouvelles prestations et le renouvellement des modalités de commercialisation via les réseaux sociaux.

L'action du CRT sur la période 2012-2015 s'est déployée dans le cadre d'une stratégie définie en collaboration avec le conseil régional, particulièrement lors de l'adoption par celui-ci de l'« acte 2 » du schéma régional du tourisme en 2012. Cette stratégie, qui a connu quelques ajustements, a été enrichie en 2013 par l'adoption d'un document de référence sur la mise en œuvre d'une stratégie marketing dont il était souhaité qu'elle fût partagée. L'action du CRT a été menée sur la période avec deux objectifs constants : soutenir l'apport des différents intervenants à la chaîne de valeur du tourisme breton et améliorer la synergie entre les acteurs.

La chambre relève, s'agissant de l'amélioration de l'offre touristique, l'efficacité de l'action de coordination des politiques d'aménagement des berges des canaux bretons, des parcours de randonnée et des circuits vélos, menée par le CRT. En revanche, elle constate le faible succès rencontré par les efforts de mutualisation de la stratégie marketing de la région, les départements ayant fait le choix de maintenir une stratégie autonome de promotion de leur territoire.

Les efforts du CRT pour construire un système d'information cohérent et partagé, tant pour le recueil que pour la mise en valeur de l'information touristique produite par les acteurs publics et privés de la région ont reçu un meilleur accueil, avec la mise en place progressive d'un « écosystème numérique ».

Entre 2012 et 2015, les conventions de financement entre la région et le CRT ne comportaient aucun élément relatif aux objectifs assignés à l'association en contrepartie de la subvention versée et ne prévoyaient pas de dispositif d'évaluation. En 2016, afin d'améliorer les modalités de contractualisation, le plan d'action du comité a été simplifié et recentré sur ses fonctions métier. Cela permet une meilleure lisibilité de son action et une plus grande adéquation entre ses missions et son organisation, chacun des pôles du CRT se voyant confier une mission clairement identifiée. En revanche, le plan d'action ne fixait pas d'objectifs mesurables à atteindre.

S'il n'existe pas de dispositif d'évaluation de l'impact des actions du comité, ni d'une façon plus générale de l'action publique, sur l'économie du tourisme, ses différents services ont mis en place des outils de mesure de leurs réalisations. Toutefois, le dispositif de contrôle budgétaire reste sommaire et en l'absence d'un système de ventilation analytique des charges et des produits sur les missions et programmes d'actions, l'efficacité des activités ne peut être mesurée. L'engagement du CRT dans la mise en place de dispositifs d'évaluation de sa propre activité et plus largement de l'action publique permettra au conseil régional de construire avec le comité une relation contractuelle basée sur la fixation d'objectifs cibles, l'évaluation de leur atteinte et l'analyse des écarts constatés entre prévisions et réalisations. La contribution du CRT à l'évaluation de l'action publique en faveur du tourisme et l'élaboration sur cette base d'objectifs partagés constitueront de surcroît des sujets mobilisateurs du débat entre toutes les parties prenantes de cette politique publique.

Recommandations

Sur le fondement des observations du rapport, la chambre formule les recommandations suivantes :

- 1 Formaliser les délégations de pouvoirs et de signature accordés par le président (cf. § 3.1.4.5) ;
- 2 Instaurer un mode de contractualisation entre le conseil régional et le CRT sur la base d'objectifs mesurables (cf. § 5.4.2) ;
- 3 Instaurer un dispositif d'évaluation de l'impact des actions menées par le CRT (cf. § 7.1.4) ;
- 4 Procéder à la ventilation des charges de personnels sur les activités du CRT (cf. § 7.2) ;
- 5 Mettre en place un dispositif de contrôle de gestion permettant de mesurer l'efficacité des activités du CRT (cf. § 7.3).

Les recommandations et rappels au respect des lois et règlements formulés ci-dessus ne sont fondés que sur une partie des observations émises par la chambre. Les destinataires du présent rapport sont donc invités à tenir compte des recommandations, mais aussi de l'ensemble des observations détaillées par ailleurs dans le corps du rapport et dans son résumé.

1. LES SUITES DU PRECEDENT RAPPORT

Le dernier examen de gestion diligenté par la chambre régionale des comptes concernant les exercices 1999 et suivants avait conduit à l'envoi d'un rapport d'observations définitives le 21 juillet 2006 à la présidente en fonction.

La chambre y relevait que, tout en disposant de moyens en personnel et financiers significatifs, le CRT n'assurait que partiellement ses missions, en centrant son activité sur la promotion et la diffusion des produits touristiques. Si le programme d'action du CRT était dense, ses priorités et objectifs restaient imprécis, son compte rendu d'activité annuel ne permettant pas d'évaluer les résultats atteints. Enfin, la chambre relevait que des améliorations devaient être encore apportées à son fonctionnement statutaire et à sa gestion.

Comme cela apparaît à la lecture du présent rapport, des observations équivalentes ont pu être faites sur la gestion de l'association pour la période 2012-2015, ce qui témoigne de l'absence de prise en compte des conclusions de la chambre en 2006.

2. LE CONTEXTE GENERAL DU TOURISME EN FRANCE ET EN BRETAGNE

2.1. EN FRANCE

La France est la première destination touristique au monde avec 84,7 millions de visiteurs en 2014¹, devant les États-Unis (69,8 millions) et l'Espagne (60,7 millions).

Avec 157 Md€ de consommation touristique² en 2013, le secteur représente plus de 7 % du PIB et a créé des emplois de manière continue au cours des dernières années. On estime à plus de 2 millions les emplois directs et indirects liés au tourisme.

Toutefois, cette réalité a plusieurs limites :

- la France n'a cessé de perdre des parts de marché durant ces deux dernières décennies³, principalement en raison de la montée en puissance des pays émergents, mais également de l'Espagne et de l'Italie, ses principaux concurrents en Europe ;
- les résultats sont décevants en termes de recettes générées : celles du tourisme international en France se montent à 42,7 Md\$ en 2013, ce qui la place en troisième position derrière l'Espagne (47,1 Md\$) et les États-Unis (130,4 Md\$) ;
- le secteur du tourisme ne représente que 8 % des emplois en France contre 12 % en Italie ou en Espagne ;

¹ Selon l'étude annuelle de la direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services (DGCIS) et de la Banque de France, publiée lundi 11 août 2014.

² Le compte satellite du tourisme (CST) présente les données économiques du secteur. Il est produit au niveau national par la direction générale des entreprises (ministère de l'économie). La consommation touristique en constitue l'agrégat principal. Elle comptabilise l'ensemble des dépenses directement (hébergement, restauration...) ou indirectement (carburants, achat alimentaires...) liées au tourisme ainsi que la valorisation des nuitées touristiques.

³ Sa part de marché en nombre de visiteurs dans le tourisme international est passée en volume de 11,3 % en 2000, 9,5 % en 2005 à 7,8 % en 2013.

- l'activité touristique en France est très concentrée sur Paris et quelques grandes destinations de province (le Mont Saint-Michel, la vallée de la Loire, la Côte d'Azur) et reste fortement saisonnière pour la plupart des destinations.

2.2. EN BRETAGNE

2.2.1. Le poids économique

La consommation touristique représentait 7,2 % du PIB en 2011. La région Bretagne pesait la même année 4,7 % de la consommation touristique intérieure (CTI) nationale, au 6^{ème} rang des régions françaises. Sur la période 2005-2011, la consommation touristique a progressé en Bretagne de 11 % passant de 5,9 M€ à 6,6 M€.

En 2014 la consommation touristique représentait 6,6 Md€ soit 8,1 % du PIB régional alors qu'il représentait en France 7,4 % du PIB⁴. La taxe de séjour a rapporté 10,4 M€ en 2013.

2.2.2. La fréquentation touristique et son évolution.

L'unité de compte utilisée pour évaluer la fréquentation touristique repose sur le nombre de nuitées⁵ comptabilisées sur un territoire donné.

L'offre d'hébergements de la région Bretagne est de 1 560 406 lits touristiques, dont les résidences secondaires, au nombre de 231 954, représentent 74,3 % :

Années	2012	2013	2014	2015
Nombre de nuitées en millions	92,7	94,6	96,7	99,1

Sources : bureau d'études techniques François Marchand.

Les nuitées ont progressé de 6,90 % entre 2012 et 2015. Cette progression marque une remontée de la fréquentation touristique en Bretagne. Pour autant, la barre des 100 millions de nuitées n'a plus été dépassée depuis 2007.

En 2014, la région Bretagne a comptabilisé 96,7 millions de nuitées dont 80,6 en saison (avril à septembre) et 16,2 millions hors saison. Ces nuitées ont été réalisées par 9 millions de touristes tout au long de l'année 2014, dont 83 % durant la saison ; 43 % des nuitées, soit 42 millions, ont été comptabilisées entre le 13 juillet et le 23 août.

73 % de ces nuitées étaient imputables au secteur non marchand (résidences secondaires, familles et amis).

⁴ Source : « Chiffres clés du tourisme » édition 2015 publiée par la DGE, direction générale des entreprises.

⁵ Nombre total de nuits passées par les clients dans un établissement ; deux personnes séjournant trois nuits dans un hôtel comptent ainsi pour six nuitées de même que six personnes ne séjournant qu'une nuit.

La répartition des nuitées sur les quatre départements est la suivante :

- Morbihan 34 %
- Finistère 30 %
- Côtes d'Armor 24 %
- Ille et Vilaine 12 %.

La clientèle française est très majoritaire, et représentait 85 % de la fréquentation en 2014. Les touristes d'origine étrangère représentaient 4,5 millions de nuitées (dans l'hébergement marchand) dont 32 % originaires du Royaume-Uni, 19 % des Pays-Bas et 17 % d'Allemagne.

2.2.3. L'emploi touristique

L'estimation de l'emploi lié au tourisme repose sur une classification des secteurs d'activité selon leur degré de « touristicité », en distinguant :

- les activités 100 % touristiques ;
- les activités partiellement touristiques.

En 2011 l'activité touristique a généré 57 600 emplois (4,8 % de l'emploi régional), dont 46 300 directement liés à la présence de touristes sur le territoire.

3. PRESENTATION DU COMITE REGIONAL DU TOURISME

3.1. LE CADRE INSTITUTIONNEL

3.1.1. Les textes applicables

L'article L.1111-4 du code général des collectivités territoriales dispose que « les compétences en matière de culture, de sport, de tourisme (...) sont partagées entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier », aucune collectivité n'étant investie par la législation d'un rôle prépondérant dans leur mise en œuvre, même si l'article L 131-2 du code du tourisme précise que le conseil régional coordonne, dans la région, les initiatives publiques et privées dans les domaines du développement, de la promotion et de l'information touristiques.

L'article L. 131-3 du même code a rendu obligatoire dans chaque région la création d'un comité régional du tourisme qui, sur demande du conseil régional, est chargé de l'élaboration du « schéma régional de développement du tourisme et des loisirs » prévu par l'article L. 131-7 (issu de la loi n° 87 -10 du 3 janvier 1987, relative à l'organisation régionale du tourisme).

En outre, l'article L. 131-8 dispose que « le conseil régional confie tout ou partie de la mise en œuvre de la politique du tourisme de la région au comité régional du tourisme, notamment dans le domaine des études, de la planification, de l'aménagement et de l'équipement, des aides aux hébergements, des assistances techniques à la commercialisation ainsi que de la formation professionnelle. Le comité régional du tourisme assure le suivi des actions ainsi engagées. Le comité régional du tourisme réalise les actions de promotion touristique de la région en France et à l'étranger ».

L'article L.1111-4 du code général des collectivités territoriales dispose que « les compétences en matière de culture, de sport, de tourisme (...) sont partagées entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier », aucune collectivité n'étant investie par la législation d'un rôle prépondérant dans leur mise en œuvre, même si l'article L 131-2 du code du tourisme précise que le conseil régional coordonne, dans la région, les initiatives publiques et privées dans les domaines du développement, de la promotion et de l'information touristiques.

L'article L131-3 du même code a rendu obligatoire dans chaque région la création d'un comité régional du tourisme qui, sur demande du conseil régional, est chargé de l'élaboration du « schéma régional de développement du tourisme et des loisirs » prévu par l'article L. 131-7 (issu de la loi n° 87-10 du 3 janvier 1987, relative à l'organisation régionale du tourisme).

En outre, l'article L131-8 dispose que « le conseil régional confie tout ou partie de la mise en œuvre de la politique du tourisme de la région au comité régional du tourisme, notamment dans le domaine des études, de la planification, de l'aménagement et de l'équipement, des aides aux hébergements, des assistances techniques à la commercialisation ainsi que de la formation professionnelle. Le comité régional du tourisme assure le suivi des actions ainsi engagées. Le comité régional du tourisme réalise les actions de promotion touristique de la région en France et à l'étranger ».

3.1.2. La création du comité régional du tourisme

Le conseil régional de Bretagne a créé le comité régional du tourisme en 1987 sous la forme associative. Les statuts, conformément à l'article L. 131-4 du code du tourisme, prévoient que le comité comprend notamment des délégués du conseil régional, un ou plusieurs délégués de chaque conseil départemental, ainsi que des membres représentant :

- 1° Les organismes consulaires ;
- 2° Chaque comité départemental du tourisme ou organisme assimilé ;
- 3° Les offices de tourisme et les syndicats d'initiative ;
- 4° Les professions du tourisme, du thermalisme et des loisirs ⁶ ;
- 5° Les associations de tourisme et de loisirs ;
- 6° Les communes touristiques ou leurs groupements et les stations classées de tourisme.

⁶ La référence au thermalisme présente dans les statuts est sans objet en Bretagne et procède sans doute d'une reprise de statuts types.

Une modification statutaire est intervenue en 1994 afin d'y inscrire l'activité de vente de produits touristiques pour la mettre en conformité avec la loi n° 92-645 du 13 juillet 1992 sur l'organisation et la vente de voyages. Les dernières modifications intervenues ont été décidées par l'assemblée générale extraordinaire du 3 mars 2016. Elles ne modifient pas substantiellement les anciens statuts, mais les adaptent à l'évolution institutionnelle de ses différents membres. Ainsi, les représentants des départements sont les présidents des conseils départementaux et non plus généraux et ceux de l'hôtellerie de plein air sont remplacés par l'union bretonne de l'hôtellerie de plein air.

3.1.3. L'objet statutaire

Selon l'article 2 de ses statuts, qui est conforme aux dispositions de l'article L. 131-8 du code du tourisme relatif aux missions confiées par les régions à ces organismes, le CRT a pour objet :

- d'élaborer et proposer au conseil régional les orientations du tourisme régional ;
- de promouvoir le tourisme breton en France et à l'étranger en assurant entre autre, à titre onéreux, des prestations en rapport avec son activité touristique et la diffusion de tout produit représentatif de l'image de la Bretagne ;
- de contribuer aux réflexions sur les principaux sujets concernant le tourisme régional tels que la formation professionnelle, l'accueil, l'animation, les équipements.

Il peut être amené à donner un avis sur les projets d'intervention de la région dans le domaine du tourisme. Il peut également être sollicité à titre de conseil lors de l'instruction des demandes de subventions adressées à la région. Il peut se voir confier des attributions complémentaires par le conseil régional ainsi que, par voie de convention, par d'autres collectivités territoriales ou personnes morales de droit public ou privé.

3.1.4. Les instances de gouvernance

3.1.4.1. L'assemblée générale

Les statuts ont prévu une représentation en trois collèges, soit au total 74 membres, répartis comme suit :

1. Les collectivités et organismes généraux (28 membres) ;
2. Les associations régionales du tourisme et des loisirs (18 membres) ;
3. Les représentants des professionnels du tourisme (28 membres).

La présence des membres aux assemblées générales est limitée et traduit un certain désintérêt, sinon envers l'association, du moins envers son assemblée générale, avec un taux de présence tombé de 58 % en 2012 à 39 % en 2015. Les statuts ont prévu que les décisions se prennent à la majorité relative. Toutes les résolutions sont dans les faits prises à l'unanimité.

3.1.4.2. Les missions de l'assemblée générale

Les missions de l'assemblée générale sont classiquement celles attribuées dans le cadre des associations de la loi de 1901.

Le degré d'autonomie de l'assemblée générale dans la fixation des orientations générales des activités de l'association est limité. Celle-ci ne fait qu'approuver des orientations fixées en amont. La vie associative souffre d'une lecture restrictive des dispositions de l'article L. 131-8 du code du tourisme (cf. supra) relatives au rôle de l'association dans l'élaboration de la politique régionale de développement touristique.

L'assemblée générale est compétente pour voter le budget. Sur la période examinée, ce vote est intervenu au moment de l'assemblée générale ordinaire qui se tient en avril, soit plus de trois mois après le début de l'exercice comptable, ce qui lui confère un caractère formel, la véritable décision ayant été prise en amont par le conseil régional au travers des conventions d'objectifs. Ceci pourrait expliquer l'absentéisme important constaté dans les réunions de cette instance.

3.1.4.3. Le conseil d'administration

Le comité régional du tourisme de Bretagne est administré par un conseil d'administration composé de 30 membres.

Sa composition statutaire aboutit à une surreprésentation des départements, au travers des présidents de conseils départementaux ou de leurs représentants, et des présidents des agences et comités départementaux de tourisme, qui sont l'émanation des exécutifs départementaux. Ils comptent huit membres quand le conseil régional ne dispose que de six voix.

Si les réunions du conseil d'administration sont tenues conformément à la périodicité prévue par les statuts (une fois par an), la majorité des membres n'a été présente qu'à la moitié des 12 séances qui se sont déroulées sur la période contrôlée. La désaffection des membres du conseil d'administration est sensible : la présence des administrateurs est plus importante en début de période que lors des deux derniers exercices examinés. Les représentants des professionnels liés au tourisme (collège 3) montrent une plus grande assiduité, avec un taux moyen de présence sur la période de près de 70 % alors qu'il n'est que de 45 % pour la totalité des administrateurs et de 39 % pour les deux autres collèges réunis.

Les représentants issus de la sphère départementale ne siègent plus au conseil d'administration depuis 2013, à l'exception d'un seul membre lors du conseil d'octobre 2015.

Cet absentéisme n'entache pas de nullité les décisions du conseil d'administration puisque les statuts prévoient qu'elles sont prises à la majorité relative des membres présents. Dans les faits, toutes les décisions sont prises à l'unanimité.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le président du conseil départemental du Finistère invoque des raisons de calendrier pour expliquer l'absence des représentants du département aux instances de gouvernance du CRT.

Toutefois, plusieurs autres facteurs expliquent cet absentéisme chronique : la mission confiée au conseil d'administration (arrêt du projet de comptes annuels et du budget prévisionnel) n'incite pas à la présence du fait du peu d'intérêt stratégique qu'elle représente. Cette situation témoigne également d'un désaccord avec la politique touristique menée jusqu'alors par la région.

Le président du conseil départemental d'Ille-et-Vilaine a, en réponse aux observations de la chambre, affirmé son souhait d'une plus grande participation à ces instances, indiquant notamment que « pour ce mandat, le département dispose d'une vice-présidence, ce qui témoigne d'une démarche volontariste pour s'inscrire dans cette logique de co-construction d'une politique touristique partagée notamment entre l'échelon départemental et l'échelon régional ».

3.1.4.4. Le bureau

Contrairement aux dispositions statutaires, le bureau ne s'est réuni que trois fois en 2012 et 2013, deux fois en 2014 et trois fois en 2015. La majorité des membres n'a été présente qu'une fois sur deux au cours de la période en contrôle (2012-2015). Les décisions sont prises à la majorité des membres présents.

3.1.4.5. L'imprécision des statuts

En application de l'article 16 « le président peut donner toute délégation de pouvoirs et de signature nécessaire à l'exécution des actes de gestion courante ». Aucune précision n'est donnée quant aux bénéficiaires de ces éventuelles délégations.

Les statuts de l'association sont muets quant aux modalités de recrutement du directeur salarié de l'association et ne disent rien des conditions dans lesquelles il peut recevoir délégation de pouvoir ou de responsabilité. Il n'a d'ailleurs pas été produit au cours du contrôle d'acte de délégation spécifique au directeur.

Cette imprécision des statuts et les pratiques constatées au sein du CRT génèrent des risques juridiques. Ainsi, tous les contrats d'embauche sont signés de la présidente, mais leur gestion et leurs évolutions sont soumises à la signature du directeur.

De même, dans différents documents, il apparaît que ce dernier bénéficie d'une autonomie de gestion. Il dispose de la signature sur les comptes bancaires. Le guide des achats l'autorise à engager l'association en dessous de 30 000 €.

Il paraît donc nécessaire de préciser les modalités de recrutement, et les champs de compétences du directeur dans les statuts ou dans le règlement intérieur prévu à l'article 20 des statuts. Celui-ci pourrait, en outre, utilement préciser les prérogatives du CA et plus largement de chaque instance.

Enfin, il est recommandé également que les délégations de pouvoirs et de signatures soient formalisées afin d'éviter tout risque juridique.

3.1.5. Conclusion sur la vie institutionnelle

Le manque de précisions des statuts quant aux attributions, parfois très formelles, des différentes instances de gouvernance de l'association et particulièrement du conseil d'administration, est un facteur qui contribue à l'anémie de la participation des différents acteurs à la vie de l'association.

À l'examen des différents procès-verbaux des instances régissant le CRT et du taux de présence effective de ses membres aux réunions, le comité apparaît pour ce qu'il est : une agence au service de la région, chargée de mener à bien plusieurs segments de la politique touristique. Le caractère consensuel des décisions prises et des orientations adoptées peut s'expliquer de deux façons : soit par le manque d'intérêt des acteurs du tourisme présents dans les instances de gouvernance, soit par la leur accord sur ces décisions. La faiblesse de la participation à ces instances plaiderait plutôt pour le manque d'intérêt.

Ce constat devrait conduire le comité régional du tourisme à une réflexion sur la revitalisation de son rôle en tant qu'instance de discussion entre les acteurs, publics et privés, de l'action en faveur du tourisme.

La présidente du CRT, de même que la région, ont indiqué qu'elles partageaient l'analyse de la chambre quant à la nécessaire évolution des statuts. Elles ont toutes deux précisé qu'une réflexion avait été engagée en ce sens avec l'ensemble des parties prenantes de la politique touristique de la région, qui devrait aboutir fin 2017. Parmi les évolutions statutaires souhaitées, certaines ont d'ores et déjà été identifiées précisément : représentation des acteurs bretons publics et privés ; clarification des missions dévolues aux différentes instances ; attributions du président et du directeur ; modalités de recrutement au sein de la structure et politique salariale.

3.2. L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DU CRT

3.2.1. Les ressources humaines

3.2.1.1. Les effectifs

Années	2012	Répartition par catégorie	2013	Répartition par catégorie	2014	Répartition par catégorie	2015	Répartition par catégorie
ETP	46		48		46		45	
dont cadres	14	30 %	14	29 %	19	41 %	19	42 %
dont techniciens	28	61 %	31	65 %	25	54 %	24	53 %
dont employés	4	9 %	3	6 %	2	4 %	2	4 %

Source : rapport financier annuel du CRT

Sur la période 2012-2015 les effectifs du CRT sont restés stables. En revanche, on constate une modification de la répartition interne de ces effectifs, la catégorie « cadre » étant passée de 30 % en 2012 à 42 % en 2015.

3.2.1.2. La politique de recrutement et de rémunération

Depuis 2012 tous les emplois font l'objet d'une fiche de poste.

Les évolutions des rémunérations individuelles ne sont présentées ni au bureau ni au conseil d'administration, que ce soit au fil de l'eau ou par examen périodique. Seul un bilan chiffré de la répartition des personnels figure dans le rapport financier présenté aux assemblées.

3.2.2. L'évolution de l'organisation

3.2.2.1. L'adaptation de l'organisation aux évolutions de l'activité

Jusqu'alors adossé au plan d'action élaboré en 2010, l'organigramme du comité, qui regroupait les missions de promotion et de communication au sein d'un même service « développement », a connu une évolution en juin 2013.

Pour tenir compte du développement de la fonction de promotion de la destination, le service « développement » a été divisé en deux services : « marketing de l'offre, relations avec les professionnels » et « communication-promotion ».

Un service a été créé pour la gestion d'un certain nombre de chantiers du schéma régional du tourisme : pistes cyclables, randonnées, canaux.

Le comité régional du tourisme est donc désormais organisé en cinq pôles opérationnels et deux services fonctionnels :

- un pôle observatoire et prospective ;
- un pôle marketing et communication vers les professionnels ;
- un pôle communication et promotion ;
- un pôle chantier régionaux ;
- un pôle accueil des tournages en Bretagne ;
- un service technologie de l'information ;
- un service gestion administrative et financière.

3.2.2.2. Le poids relatif de chaque pôle

En fonction de l'organigramme du comité il est possible de répartir la masse salariale sur les différents pôles de la façon suivante :

REPARTITION DE L'EFFECTIF EN NOMBRE ET PAR COÛT						
	Nombre agents par pôle selon l'organigramme	Part respective par rapport à l'effectif global	Part respective calculée sur le rapport temps payé total du temps payé	Répartition de la masse salariale totale	Montant près ventilation du poste direction vers les pôles hors ATB	Montant après ventilation des postes direction et administration vers les pôles hors ATB
Masse salariale totale 2015 (compte de résultat)				2 885 835	2 885 835	2 885 835
Observation et prospective	4	8,89 %	8,86 %	255 685	276 774	308 171
Chantiers régionaux	4	8,89 %	8,50 %	245 296	265 528	295 650
Marketing de l'offre et communication vers les professionnels	8	17,78 %	15,88 %	458 271	496 069	552 343
Communication et promotion	15	33,33 %	33,40 %	963 869	1 043 370	1 161 729
Technologie de l'information	4,5	10,00 %	10,67 %	307 919	333 316	371 127
Gestion administrative et financière	3,5	7,78 %	8,77 %	253 088	273 963	
Accueil des tournages en Bretagne (ATB)	3	6,67 %	6,82 %	196 814	196 814	196 814
Direction	3	6,67 %	7,10 %	204 894		
	45					

Source : CRC Bretagne

La répartition des effectifs par pôle en nombre est en cohérence avec leur coût relatif. Elle traduit la primauté de la mission de promotion et communication (professionnels et publics), qui mobilise la moitié de l'effectif comme du coût salarial. Une répartition analytique intégrant les coûts de direction et d'administration porte cette part à 59,40 %.

3.2.3. Les achats

3.2.3.1. La procédure d'achat du CRT

Le CRT a élaboré en octobre 2015 un guide de procédure d'achat complet qui ne se limite pas au choix des prestataires, puisqu'il indique également les modalités de paiement et même de gestion de la carte bancaire en cas de déplacement.

Ce guide précise les règles à mettre en œuvre selon différents seuils et le rôle des intervenants en fonction desdits seuils :

- < 30 000 € TTC : marché de faible montant ;
- de 30 000 € TTC à 248 400 € TTC : marché à procédure adaptée (MAPA) ;
- > 248 400 € TTC : appel d'offre européen.

Les seuils retenus sont ceux des marchés de service des collectivités en 2015, le CRT n'ayant pas vocation à conclure des contrats de travaux.

Pour les achats de faible montant, la mise en concurrence est simplifiée. Tout projet d'achat doit faire l'objet d'une demande de devis, dont le nombre varie en fonction du montant (< 2 000 € TTC : 1 seul devis ; > 2 000€ TTC : 3 devis au minimum). Selon leur montant, les devis et bons de commandes sont soumis pour visa au responsable de pôle ou au directeur, ce dernier pouvant signer jusqu'à 30 000 € dans le cadre de la délégation qu'il a reçue de la présidence.

Au-delà et jusqu'à 248 400 €, les achats doivent faire l'objet d'un marché selon une procédure adaptée comportant la rédaction d'un cahier des charges et la publication d'un avis, la commission d'examen des offres étant seule compétente pour décider de son attribution.

Le guide de la procédure d'achat comporte toutefois en matière de visas des dispositions dont la rédaction peu claire pourrait laisser croire que les seuils qu'il fixe par ailleurs pour les procédures adaptées et les appels d'offres européens ne sont pas systématiquement appliqués⁷.

Le CRT explique cette apparente contradiction en précisant que les visas dont il est fait état concernent des opérations réalisées sur la base de conventions et non de marchés, comme la convention Atout France évoquée ci-dessous.

Le CRT est néanmoins invité à lever l'ambiguïté existante s'agissant des visas de commandes.

À cet égard, le conseil régional a indiqué à la chambre qu'il veillera à ce que le guide élaboré en octobre 2015 soit modifié avec le souci de sécuriser les procédures de mise en concurrence et de passation des marchés publics dans le respect de la réglementation en vigueur.

3.2.3.2. La convention Atout France du 26 février 2015

Une convention a été signée entre le CRT Bretagne et le groupement d'intérêt économique (GIE) « Atout France » concernant l'achat d'espaces média.

En préambule la convention rappelle que « le CRT en sa qualité d'adhérent à Atout France bénéficie d'un certain nombre de prestations relatives à la promotion de la destination Bretagne, telles que définies dans les conditions générales de services et le livret des prestations d'Atout France ».

Les compétences et attributions du GIE Atout France sont fixées par l'article L412-2 du code du tourisme, qui dispose notamment qu'il a pour mission « d'élaborer, mettre en œuvre et assurer le suivi des actions d'information et de promotion des territoires et destinations de la métropole et des collectivités ultramarines sur les marchés étranger et national... ».

Ce même article précise que « l'État, les collectivités territoriales ainsi que leurs établissements publics peuvent, par convention confier à l'agence d'autres missions d'intérêt général compatibles avec son objet ».

⁷ Le guide indique ainsi : « Pour le choix du fournisseur, si le montant du devis est supérieur à 30 000 € TTC et que l'achat n'a pas fait l'objet d'une procédure adaptée : visa de la Présidente » ; « Pour le choix du fournisseur, si le montant du devis est supérieur à 248 400 € TTC et que l'achat n'a pas fait l'objet d'un appel d'offre européen : visa de la Présidente ».

C'est dans ce cadre législatif que le CRT Bretagne a passé avec Atout France une convention pour bénéficier de tarifs négociés au plan national avec un prestataire dans le cadre d'un appel d'offre européen. L'article 6 de la convention disposait que « Le CRT accepte d'ores et déjà qu'Atout France puisse réaliser tout ou partie des actions du plan en recourant à un ou plusieurs sous-traitants ».

Le budget prévisionnel maximum dédié à ce projet s'élevait à 770 000 € HT dont le CRT apportait 760 000 € et Atout France 10 000 €. Toutes les conventions passées adoptent ce schéma de financement résiduel et marginal de la part d'Atout France (conventions Atout France Antennes en Allemagne et aux Pays-Bas en 2014 et 2015, convention « viens en Bretagne » en 2014).

Le budget était destiné à des achats d'espaces publicitaires pour les campagnes *online* et *offline*, au paiement d'honoraires de 2 % pour le marché *offline* et 5 % pour celui *online*, auxquels s'ajoutent des frais de suivi de 1 % du montant net des achats d'espace.

Au final le montant de la prestation facturée par Atout France s'est élevé à 760 480 € HT.

4. LA SITUATION FINANCIERE

4.1. LA PRESENTATION DES BUDGETS

La présentation des budgets ne correspondant pas à celle du compte de résultat, il est difficile d'effectuer des comparaisons prévisions-réalisations, même si finalement les résultats correspondent :

En €	Éléments présentés dans le budget synthétique lors du CA du 29 mars 2016	Éléments présentés dans le budget détaillé lors du CA du 29 mars 2016.	Compte de résultat du rapport du commissaire aux comptes 2015
Produits (2015)	6 186 757	6 255 466	6 534 777
Charges (2015)	6 103 493	5 933 645	6 451 512
Résultats	83 264	83 264	83 264

Source : CRC Bretagne

Pour améliorer l'information de l'assemblée générale (AG), le rapport financier devrait comprendre, comme ce fut le cas en 2013, un état mettant en perspective les réalisations de l'exercice et le budget, initial et modifié, avec en annotation les raisons des écarts constatés.

4.2. LE COMPTE DE RESULTAT

Outre la présentation par nature, conforme aux normes comptables françaises, le CRT a élaboré un compte de résultat présenté par actions au cours des quatre exercices sous revue (cf. annexe 1).

Les masses des produits et des charges ont légèrement baissé entre 2012 et 2015, respectivement de 0,79 % et 1,57 %.

4.2.1. Les produits

Si les produits totaux ont légèrement baissé, les subventions publiques ont progressé de 9,32 %, palliant la baisse de la production de biens et services (adhésions et publicité internet), de 10,19 % entre 2012 et 2015, et celle plus importante encore des transferts de charges (refacturation à des partenaires essentiellement publics), de 66 %.

4.2.1.1. Les subventions

La subvention de la région a progressé de 17,24 % compensant la perte totale des subventions européennes (qui étaient de 344 911 € en 2012 et 392 552 € en 2013) et la baisse de la subvention de l'État.

Les transferts de charges, qui représentent les refacturations effectuées à des tiers partenaires, ont significativement baissé sur la période.

Ces produits ont été compensés en partie par la subvention au titre de la stratégie marketing partagée, décomposée en une part régionale et une part dite « partenaire », d'un montant d'environ 200 000 €/an pendant trois ans, avancée par la région. Ce mécanisme d'avances était un moyen de sécuriser les actions que doit mener le CRT, la région faisant sienne la récupération des sommes auprès des partenaires effectifs (département, EPCI...). Elle entendait ainsi assurer la pérennité du projet même en cas de désengagement de ces derniers.

En 2014, pour un montant avancé à ce titre de 230 000 €, la région a récupéré une participation des EPCI sollicités de seulement 165 000 €. Elle a donc assumé une charge complémentaire de 65 000 €. En 2015 et 2016, pour un montant annuel avancé de 200 000 €, les participations encaissées ont été de 165 000 € et 170 000 €. Au total, le financement complémentaire de la « stratégie marketing partagée », qui devait reposer sur les partenaires de cette action, a en fait été assuré à hauteur de 76 % en moyenne par la région.

Les subventions de la région représentaient 76,8 % du financement du CRT en 2012, et 90,7 % en 2015. L'association était subventionnée globalement à hauteur de 82,4 % en 2012 et de 90,8 % en 2015, presque exclusivement par la région Bretagne.

Années	2 012	2 013	2 014	2 015
Part des subventions globales dans le total des produits	82,4 %	84,3 %	91,0 %	90,8 %
Part des subventions régionales dans le total des produits	76,8 %	78,0 %	90,1 %	90,7 %

Source : CRC Bretagne

4.2.1.2. Les adhésions

Le recours au libellé « adhésion » recouvre en fait une prestation de service consistant à proposer à des clients une parution sur le site internet du comité. Les montants comptabilisés à ce titre évoluent comme suit :

En €	2012	2013	2014	2015
Montant HT	263 992	241 405	215 349	237 092

Source : CRC Bretagne

Le tarif des « adhésions » n'a pas été modifié depuis 2010. Sa fixation n'a pas été évoquée dans les documents budgétaires soumis au bureau, au conseil d'administration ou à l'AG au cours des exercices en contrôle.

Le produit des adhésions a baissé entre 2012 et 2015, de 11 %. Le tarif étant resté identique, cette baisse est le signe que le dispositif ne rencontre pas le succès escompté, alors même que le modèle économique mis en œuvre par le CRT repose principalement sur le développement du numérique. Cette évolution tient également à la multiplicité des sollicitations dont font l'objet les professionnels du tourisme (offices, réseau professionnels, labels ...).

Les professionnels du tourisme ont la faculté d'adhérer à la fois au CRT et aux différents comités départementaux, bénéficiant ainsi d'une publication sur le site internet de ces organismes.

L'adhésion au CRT permet de bénéficier d'une présentation sur son site internet, comportant :

- un texte de présentation ;
- une présence sur les cinq sites en langues étrangères ;
- une plateforme audiovisuelle conçue pour huit photos et des vidéos ;
- un bouton qui renvoie vers une plateforme de réservation au choix de l'adhérent ;
- l'affichage des 5 derniers avis clients publiés sur le site TripAdvisor (en cas d'adhésion à ce service).

Elle ouvre le droit à figurer sur les sites thématiques du CRT (bien-être, golf, en famille...) ainsi, le cas échéant, que sur les sites de promotion de labels particuliers (tourisme et handicap, randonnée, accueil vélo).

Elle permet également l'accès aux sites d'information du CRT ainsi qu'à sa photothèque.

L'adhésion au CRT ouvre donc le droit au bénéfice d'une prestation de service très complète pour un tarif qui est peu élevé (150,50 € pour les hôtels et les établissements de loisirs, 60,20 € pour les chambres d'hôtes). La facturation de cette prestation est d'ailleurs soumise à TVA, ce qui conforte l'analyse de la chambre, qui considère qu'il s'agit bien d'une prestation de service et non d'une simple adhésion.

4.2.2. Les charges

Sur la période 2012-2015 les charges totales ont baissé de 1,57 %. Seules les charges de personnel ont connu une progression.

Le premier poste de charges est celui des charges de personnel qui ont progressé en valeur absolue de 3 % entre 2012 et 2015. Elles représentent selon les années entre 42,7 % et 49,9 % du total.

Exercice	2012	2013	2014	2015
Charges de personnel/total des charges	42,7 %	46,8 %	49,9 %	44,7 %

Source : CRC Bretagne

L'augmentation des charges de personnel en pourcentage (+3 % sur 4 années) résulte de l'évolution des niveaux de rémunérations, l'effectif ayant légèrement baissé sur la période. Le rapport de la masse salariale sur le nombre d'ETP progresse de 5,31 % sur la période, passant de 60 898 € à 64 130 €. Cette progression est la conséquence de plusieurs facteurs.

La convention collective nationale des organismes de tourisme du 5 février 1996, applicable au personnel, est favorable ; si la valeur du point n'a augmenté que de 1,61 % entre le 1^{er} janvier 2012 et le 31 décembre 2015, d'autres dispositions présentent un caractère inflationniste, comme la prime d'ancienneté qui correspond à une augmentation de 3 % après trois années de présence puis de 1 % par année supplémentaire avec un plafond de 20 %. L'effet de ces dispositions est amplifié au CRT par une faible rotation du personnel : sur les 45 agents présents en 2015, 44 l'étaient déjà en 2012.

En outre, des reclassements individuels sont intervenus, qui ont modifié la répartition par catégorie du personnel. Les cadres représentent 42 % de l'effectif en 2015 alors que cette catégorie n'était que de 30 % en 2012.

Années	Répartition par catégorie							
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
ETP	46	48	46	45				
dont cadres	14	14	19	19	30 %	29 %	41 %	42 %
dont techniciens	28	31	25	24	61 %	65 %	54 %	53 %
dont employés	4	3	2	2	9 %	6 %	4 %	4 %

Sources : rapport financier annuel du CRT

Malgré la baisse des effectifs la masse salariale a progressé sur la période, compte tenu de l'application de la convention collective et d'une politique salariale favorable.

4.3. LES FONDS PROPRES

En €	Au 31/12/2012	Au 31/12/2013	Au 31/12/2014	Au 31/12/2015
Fonds propres	960 583	802 041	784 061	867 865
Fonds de roulement	1 526 854	1 331 326	1 440 578	1 372 011
	63 %	60 %	54 %	63 %

Sources : rapport financier annuel du CRT

Les fonds propres du comité régional du tourisme correspondent intégralement au cumul des résultats. Sur la période 2011-2015 ils ont baissé de 60 426 € (au 31 décembre 2011 ils s'élevaient à 928 291 €). Ils représentent entre 54 et 63 % du fonds de roulement selon les exercices, ce qui n'est pas conforme à l'objectif énoncé lors de la présentation des budgets, de ramener le fonds associatif à 500 000 € à fin 2015 (soit environ 36 % du fonds de roulement).

Les fonds propres ont en principe vocation à financer les investissements et à assurer la couverture du besoin de financement. Or, le CRT n'a pas de besoin de financement récurrent.

Des besoins d'investissement ne sont pas en l'état établis. Sur les quatre exercices examinés, les investissements (259 121 €) ont été financés par l'autofinancement résultant des dotations aux amortissements (289 071 €). Néanmoins, la politique du CRT est plutôt d'opter pour des mécanismes permettant d'imputer un maximum de dépenses au compte de résultat et d'inscrire le moins possible d'immobilisations au bilan, pour alléger les charges d'amortissement.

Cette pratique ne relève pas d'une bonne gestion. L'amortissement permet en effet de constater la dépréciation du bien et d'anticiper le financement de son renouvellement.

En tout état de cause, en l'absence de projet d'investissements, le niveau élevé atteint par les fonds propres ne sert qu'à thésauriser des fonds issus de subventions publiques qui pourraient trouver meilleure utilisation.

4.4. LA TRESORERIE

4.4.1. Une trésorerie abondante

Le CRT ayant des dettes supérieures à ses créances, son besoin en fonds de roulement est négatif. Il dégage ainsi des ressources en fonds de roulement, qui s'ajoutent au fonds de roulement pour composer la trésorerie, qui a évolué dans les conditions ci-dessous entre 2012 et 2015 (situation au 31 décembre) :

En €	2012	2013	2014	2015
Valeurs mobilières de placement (VMP)	951 963	248 909	0	0
Disponibilités	380 099	330 400	2 127 688	2 328 131
Trésorerie nette	1 332 062	579 309	2 127 688	2 328 131

Source : CRC Bretagne d'après les comptes annuels

Le niveau plus faible de la trésorerie nette au 31 décembre 2013 s'explique par le versement tardif, le 15 janvier 2014, du solde 2013 de la subvention régionale d'un montant de 737 343 €.

Le niveau de trésorerie s'apprécie de manière plus pertinente en confrontant les soldes mensuels. Cette information est donnée dans les rapports financiers soumis à l'assemblée générale. Le niveau mensuel de trésorerie nette le plus bas constaté sur les exercices 2013 à 2015 est celui de décembre 2013, à hauteur de 579 309 €. Hormis ce mois-là, il a toujours été supérieur à 1 M€ et a même atteint plus de 3 M€ en juillet 2014 et juin 2015.

4.4.2. Les placements de la trésorerie

Le CRT assure une gestion active de sa trésorerie. Les excédents disponibles étaient jusqu'en 2013 placés en SICAV. Depuis 2014 ils le sont sur des comptes à terme. Les produits financiers générés par ces placements se sont élevés sur la période aux montants suivants :

En €	2012	2013	2014	2015
Produits financiers liés à la gestion de la trésorerie	21 064	3 931	21 123	18 135

Sources : rapports du CAC 2012 à 2015

4.4.3. Le calendrier de versement de la subvention de fonctionnement régionale

Date de versement	2012	Date de versement	2013	Date de versement	2014	Date de versement	2015
11-janv	328 038	16-janv	462 657	15-janv	417 043	14-janv	395 308
13-avr	2 000 000	15-avr	2 000 000	26-mars	2 000 000	13-avr	2 000 000
27-juil	1 500 000	15-juil	1 500 000	09-juil	1 500 000	24-juin	1 500 000
				24-déc	782 957	06-nov	804 692
	3 828 038		3 962 657		4 700 000		4 700 000
07-janv 2013	871 962	15-janv 2014	737 343		-		-

Source : CRC Bretagne

Le rythme de versement des subventions de la région ne correspond pas aux besoins de trésorerie. Il doit faire l'objet d'un ajustement en fonction des besoins réels de l'association, compte tenu du niveau constamment élevé de trésorerie constaté, ce que le conseil régional, dans sa réponse, s'est engagé à faire.

4.5. L'INADAPTATION DU MODELE DE FINANCEMENT ACTUEL DU CRT

En conclusion, il ressort de l'analyse de ses comptes que le modèle économique sur lequel repose le financement du CRT fait de plus en plus appel aux fonds publics au détriment du financement par le secteur privé. Ce constat doit conduire à une réflexion sur la contribution des acteurs privés à l'action du CRT, y compris s'agissant des prestations rendues par celui-ci aux professionnels du tourisme (mise en ligne des offres de services par exemple).

Lorsqu'elles ont une valeur économique, les prestations rendues aux professionnels, que ce soit en termes de promotion que de communication, devraient faire l'objet d'une prise en charge plus équilibrée entre secteur public et secteur privé. La rationalisation et la simplification des sollicitations émanant des multiples acteurs du secteur public est un préalable à cette nouvelle répartition.

La présidente du CRT a indiqué qu'une réflexion avait été engagée sur la recherche d'un nouveau modèle économique, qui devrait « aboutir à une matérialisation espérée dès le milieu de ce mandat ».

5. L'EVOLUTION DE LA CONTRACTUALISATION ENTRE LE CONSEIL REGIONAL ET LE CRT SUR LA PERIODE 2010/2016

5.1. LES ENJEUX D'UNE POLITIQUE DE SOUTIEN AU DEVELOPPEMENT DU TOURISME

Dans son rapport publié en 2010 relatif aux « politiques efficaces pour la croissance du tourisme », le comité tourisme de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) notait que « le succès d'une destination, qu'elle soit nationale, régionale ou locale dépend de l'offre, de la coordination et de la fourniture de produits et d'expériences touristiques répondant aux besoins des visiteurs actuels et anticipant ceux des visiteurs potentiels »⁸.

Aux fins de promouvoir efficacement cette réponse, l'action publique doit porter sur les différents segments de la chaîne de valeur touristique⁹ constitués par l'offre d'hébergement, les voyagistes et les agences de voyages, les restaurants et cafés, les transports, les attractions. De surcroît, l'intervention de l'action publique doit porter également sur le dernier segment de cette chaîne de valeur, par la politique de promotion et de communication portant sur la destination particulière que constitue le territoire sur lequel elle intervient.

Dans le domaine du tourisme, l'action publique est en outre confrontée à un défi particulier, qui est celui de l'harmonisation de l'action des différents acteurs publics et privés et de la complémentarité des politiques menées. Les actions mises en œuvre en matière de développement de l'offre touristique peuvent ainsi coexister (au risque d'être redondantes voire contradictoires), être mise en cohérence ou être complémentaires.

⁸ Rapport OCDE 2015 ; « tour d'horizon des politiques efficaces pour la croissance du tourisme ».

⁹ Une « chaîne de valeur désigne l'ensemble des activités menées par les entreprises pour mettre un produit sur le marché, depuis sa conception jusqu'à son utilisation finale ».

L'action d'un acteur comme le comité régional peut donc être évaluée à l'aune de sa contribution à la synergie de l'action publique sur le territoire. Cette évaluation doit également porter sur l'action qu'il mène sur les différents segments de la chaîne de valeur de l'offre de services touristiques.

5.2. LES DOCUMENTS D'ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Sur la période 2012/2015 la région et le CRT ont élaboré trois documents d'orientations stratégiques.

5.2.1. Le cadre de référence : le schéma régional du tourisme « acte 2 »

Préalablement à l'adoption de « l'acte 2 » du schéma régional du tourisme, pour la période 2012-2015, le document d'orientation interne « Vent d'ouest » décrivait en 2010 les missions du CRT ainsi qu'il suit :

- observatoire : éclairer les acteurs sur les « tendances » ;
- développement : accélérer l'évolution de l'offre touristique et son adaptation aux attentes des visiteurs existants et potentiels ;
- communication et promotion en France et à l'étranger : coordonner la promotion de la destination Bretagne en France et à l'étranger ;
- technologie de l'information : optimiser l'utilisation des nouvelles technologies de l'information.

On relève plus particulièrement, sous le troisième item, pour en suivre l'évolution ultérieurement, l'énoncé de l'objectif suivant : « Promouvoir et faire connaître la Bretagne en tant que destination attractive en toute saison auprès des visiteurs existants et potentiels et auprès des professionnels du tourisme selon des marchés définis comme prioritaires en France et à l'étranger ».

Cet objectif fixant la cible de la stratégie marketing du CRT connaîtra des évolutions sensibles dans les documents d'orientation ultérieurs. On notera également que la « dessaisonalisation » de la fréquentation de la Bretagne était présentée comme un objectif prioritaire.

Préalablement à la définition du plan d'action du schéma régional, la collectivité pointait les forces et les faiblesses de la région Bretagne quant à son attractivité et identifiait trois enjeux de son action :

- affirmer le rôle structurant de l'économie touristique pour la Bretagne ;
- renforcer l'attractivité touristique bretonne, par les éléments de son identité et la compétitivité de son offre ;
- rendre lisible et plus performante l'action des partenaires de l'économie touristique.

Sous le titre « faire de la Bretagne une destination touristique d'exception » le conseil régional a adopté en 2012, pour la période 2012-2015, le nouveau schéma régional du tourisme (SRT 2), dans la continuité de celui portant sur la période 2007-2012.

La stratégie affichée se déployait autour de deux orientations :

- « Privilégier une approche économique qui place le visiteur au cœur du projet et soutenir sur cette base, les entreprises, l'innovation et les métiers du tourisme, dans une véritable philosophie de développement durable pour le tourisme, intégré aux activités et à la vie des territoires » ;
- « Établir une nouvelle manière de travailler ensemble qui repose sur les choix partagés, sur la mutualisation des moyens et la cohérence des actions et suppose de prendre en compte les grands bassins de fréquentation pour adapter l'organisation touristique et la répartition des rôles ». ¹⁰

Pour la mise en œuvre de ces deux orientations de politique publique, le conseil régional se positionnait comme chef de file en s'appuyant sur sa compétence en matière de développement économique.

Le schéma adopté est construit sur ces deux grandes orientations, qui sont chacune mises en œuvre autour de trois axes :

- Orientation 1 : Le visiteur, fil rouge de l'action touristique ; axes : séduire, bien recevoir, enchainer nos visiteurs ;
- Orientation 2 : Une nouvelle manière de travailler ensemble ; axes : s'organiser, investir, innover pour le tourisme.

Il se décline dans un plan d'actions qui recouvre 22 chantiers.

Partant du constat de l'importance du tourisme en tant qu'il contribue au développement économique, le conseil régional se donnait ainsi comme mission de renforcer l'attractivité du territoire par l'amélioration de l'offre touristique et par une politique de promotion fondée sur son identité, en assumant un rôle de coordinateur de l'action publique dans un domaine où la multiplicité des acteurs nuit à sa lisibilité. Ce faisant il reprenait pour une large part les orientations préconisées par le comité tourisme de l'OCDE quant à une l'amélioration des différents segments de la chaîne de valeur « tourisme » et à la nécessaire mise en synergie des acteurs publics et privés du secteur.

5.2.2. Le projet d'entreprise (2013)

En 2013, à la suite de l'adoption du schéma régional du tourisme, le CRT élaborait un projet d'entreprise afin d'intégrer dans son action les nouveaux objectifs de la politique régionale.

Dans ce document, le CRT est positionné soit comme opérateur soit comme contributeur à certains chantiers du schéma régional.

¹⁰ Editorial Jean-Yves Le Drian : schéma régional du tourisme

Il assure la maîtrise d'œuvre des chantiers suivants :

- Chantier 1 : mettre en place une stratégie marketing qui privilégie Internet.
- Chantier 2 : développer la réservation et la vente en ligne. Développer le M-tourisme (applications des technologies de l'information, utilisables non seulement sur des ordinateurs, mais aussi sur une variété de terminaux mobiles).
- Chantier 12 : le tourisme fluvial (les canaux de Bretagne, un levier majeur pour le tourisme en Bretagne intérieure).
- Chantier 14 : les grands itinéraires de randonnée pour la découverte de la Bretagne.
- Chantier 19 : mieux connaître l'économie touristique régionale.

Il contribue comme partenaire aux chantiers suivants :

- Chantier 4 : généraliser les démarches de qualité de l'offre.
- Chantier 5 : mettre en œuvre un contrat emploi/formation.
- Chantier 6 : pour une nouvelle image du tourisme social en Bretagne.
- Chantier 8 : faire de la Bretagne une destination attractive « tourisme de quatre saisons ».
- Chantier 21 : l'innovation, moteur de l'attractivité du tourisme en Bretagne.
- Chantier 22 : le nautisme en Bretagne.

Il co-anime le chantier 7 : des transports performants pour l'accès à la Bretagne et pour sa découverte touristique.

Le CRT apparaît bien comme l'un des opérateurs du schéma régional du tourisme, selon quatre positionnements professionnels, en qualité :

- d'animateur de processus régionaux prescriptifs (chantiers du SRT2, marque Bretagne, démarche qualité, animation des clubs affinitaires, promotion des professionnels) ;
- d'opérateur délivrant des prestations régionales (communication, observation) ;
- de conseil et d'assistant à maîtrise d'ouvrage (veille stratégique, contribution aux chantiers SRT2)¹¹ ;
- de prestataire de services pour la promotion des adhérents.

Dans la rédaction du projet d'entreprise, l'alignement stratégique entre le conseil régional et son opérateur était donc apparemment cohérent, l'articulation entre la stratégie régionale et l'action du CRT étant formalisée de façon claire.

Pourtant, ce document, s'il a conduit à une modification de l'organigramme du CRT, n'a constitué, aux dires de sa direction générale, qu'une source d'inspiration dans la définition de ses modalités d'action, n'ayant jamais été soumis à l'approbation du conseil d'administration.

¹¹ Projet d'entreprise ; document cabinet « cohérence » 2013.

Ce document d'orientation n'a été utilisé ni pour la structuration des plans d'actions du CRT, ni pour la rédaction des conventions de financement passées avec la région.

Le CRT ne s'est donc pas approprié la démarche de construction d'un projet d'entreprise qui aurait permis d'améliorer la mise en cohérence de son action avec les objectifs du schéma régional du tourisme.

5.2.3. La stratégie marketing (2013)

En référence au chantier N°1 du schéma régional du tourisme « acte 2 », le comité régional s'est vu confier la conception et la maîtrise d'œuvre de la stratégie de marketing et de communication touristique de la région, avec pour ambition d'en faire une stratégie partagée par l'ensemble des acteurs publics et professionnels. Cela s'est traduit en 2013 par l'adoption par le CRT d'un document cadre qui est devenu l'un des principaux référentiels de son action et qui impacte de manière transversale l'ensemble des différents chantiers.

Ce rapport, fruit de la réflexion de 50 professionnels réunis en ateliers développait trois axes de travail :

- « Construire un réseau de stratégies visant des clientèles cibles privilégiées » ;
- « Développer les processus et les outils adaptés » ;
- « Définir par l'expérimentation plus que par la revendication de compétences à priori une nouvelle complémentarité des rôles et un regroupement plus efficace des moyens ».

Cinq « cibles » stratégiques étaient proposées pour une action coordonnée des acteurs, avec des moyens adaptés :

Cible	Objectifs	Moyens	Conditions
Conquête des primo visiteurs français et étrangers	Développement de la notoriété de la Bretagne et de l'attractivité de son image	Campagnes publicitaires sur les grands médias et sur le web	Cofinancement des campagnes. mobilisation de la marque Bretagne
Développement de la consommation en Bretagne	Consommer plus de Bretagne par des propositions de découverte du cadre de séjour, de l'offre de loisirs	Marketing digital thématique et affinitaire hyper segmenté et internet de séjour	Ingénierie marketing de réseau. Mobilisation générale
Mobilisation des amoureux de la Bretagne	Mettre en réseau les communautés d'intérêt bretonnes	Marketing de réseaux sociaux, buzz, viralité	Ingénierie de marketing de réseau et mobilisation de la marque Bretagne. Maîtrise du bruit 2.0 de la Bretagne.
Mobilisation des partenaires sur les marchés (tour opérateurs, média et distributeurs de marchés)	Développer la prescription et améliorer la programmation de la Bretagne	Workshops, relations presse, eductours, démarchage et accueil	Définition et cofinancement des campagnes. Mobilisation de la marque Bretagne
Mobilisation des habitants, associations, entreprises et collectivités	Organiser la mobilisation générale	Communication média en Bretagne ; ingénierie marketing et réseau	Soutien des collectivités. mobilisation de la marque Bretagne

À l'occasion de la définition de cette nouvelle stratégie marketing, la cible visée, précédemment définie comme étant les visiteurs « existants et potentiels », devient les « primo visiteurs » au « cœur de saison ». On note également que pour atteindre cette cible le conseil régional pose comme condition le cofinancement de campagnes de communication placées sous la marque « Bretagne ». En outre, un nouvel objectif est énoncé : celui de l'augmentation de la consommation touristique sur le territoire.

L'adoption par le CRT d'une stratégie marketing a constitué une inflexion importante de son action. Elle a confirmé la part prépondérante de la promotion et de la communication dans son activité, fixant à ces actions de nouveaux objectifs. Le document décrivant la stratégie marketing du CRT est devenu le référentiel le plus important de son activité.

5.3. LES PLANS D'ACTION

5.3.1. Les plans d'action 2012-2015

Sur la période 2012-2015 les plans d'actions du CRT, destinés en principe à la mise en œuvre opérationnelle des missions confiées par le Conseil régional, ont connu dans leur présentation des évolutions notables, qui ont progressivement conduit à un décalage au moins formel entre la stratégie déclinée par le schéma régional et sa prise en charge opérationnelle par le CRT.

Par exemple, jusqu'en 2014, l'objectif stratégique de conquête des primo visiteurs trouvait sa correspondance opérationnelle dans le plan d'action du CRT. En 2015, à la suite d'une reconfiguration du plan d'action, ce lien entre cible stratégique et déclinaison opérationnelle disparaît. L'action qui vient en priorité pour le secteur promotion-communication est de « générer un contenu qualifié pour partager et diffuser auprès de nos cibles ».

Au travers de cet exemple on observe un phénomène assez courant, particulièrement dans les secteurs d'activités où l'évaluation des résultats est complexe, comme c'est le cas de la politique publique de promotion du tourisme : face à la difficulté de définir des actions en relation avec les objectifs assignés, le CRT se recentre sur la mise en œuvre des activités « métiers » qu'il maîtrise, ce qui le conduit à ne plus avoir que des obligations de moyens, à défaut de pouvoir rendre compte d'obligations de résultats.

Si l'alignement stratégique entre la « commande » du conseil régional et l'activité du CRT reste cohérent sur la période, on observe cependant que cette cohérence tient à certains facteurs contingents, plutôt qu'à l'existence d'un dialogue de gestion construit sur des systèmes d'évaluation et de contrôle pilotés depuis le conseil régional :

- la maîtrise de l'information par le CRT lui permettant de légitimer son action ;
- la bonne maîtrise de ses fonctions métiers ;
- l'autonomie inhérente à la fonction de maître d'œuvre dans sa relation au maître d'ouvrage.

5.3.2. Le plan d'action pour 2016 : le recadrage du CRT sur ses fonctions « métier »

Dans le but de simplifier et d'améliorer la lisibilité du plan d'action du CRT, le conseil régional a missionné en 2015 son service interne de contrôle de gestion et d'évaluation de la performance (SEGEP) pour le reconfigurer.

Le résultat de ce travail mené conjointement avec l'association a confirmé en le simplifiant le recentrage du plan d'action du comité sur ses missions dans un couplage « missions-actions » calé sur l'organigramme du CRT plutôt que sur un couplage « objectifs-actions ».

C'est ainsi par exemple que le pôle communication-promotion se voit désormais confier la mission permanente de « promouvoir la Bretagne en tant que destination touristique, auprès de visiteurs ciblés » sans référence à une définition de ce public cible (les primo-visiteurs ?) et sans que cette mission ne soit précisée par un objectif à atteindre.

Ce travail de reconfiguration des plans d'action du CRT intervient alors que le schéma régional du tourisme 2012-2015 est arrivé à son terme. Il intervient également de façon concomitante à une demande, formalisée par une lettre du directeur général des services du conseil régional en date du 16 octobre 2015, faite au directeur du CRT de formuler des propositions de « repositionnement budgétaire de l'association » et de « repositionnement de l'action du CRT en priorité sur ses cœurs de métiers notamment les champs de l'observation et de la promotion ».

Le recentrage sur les fonctions métier du CRT permet une meilleure lisibilité de son action, une plus grande adéquation entre ses missions et son organisation, chacun des pôles du CRT se voyant confier une mission clairement identifiée. Par contre, il confirme le découplage qui s'est opéré progressivement entre 2012 et 2016 entre l'activité du CRT et d'éventuels objectifs à atteindre, le CRT devenant une agence de moyens sans obligation de résultat.

5.4. LA CONTRACTUALISATION DES MISSIONS ET LES MODALITES DE CONTROLE DE LA COLLECTIVITE

5.4.1. La contractualisation sur la période 2012-2015

Sur la période 2012-2015, les modalités de contractualisation qui ont encadré le versement annuel des subventions au CRT par le conseil régional n'ont eu que peu de rapport (voire aucun) avec les exercices de cadrage stratégique qui se sont succédés.

Les conventions de financement autorisant le versement de subventions portaient sur trois activités du CRT : son fonctionnement général, le portage du service « accueil des tournages en Bretagne » suite à son intégration au sein de l'association et le portage de la « stratégie de marketing partagée » à compter de 2014.

Ces conventions de financement, très sommaires et rédigées sur la base d'un document « type », si elles faisaient référence aux obligations légales de l'association subventionnée, ne comportaient aucun élément relatif aux objectifs assignés à celle-ci en contrepartie de la subvention versée et par voie de conséquence ne prévoyaient aucun dispositif d'évaluation des objectifs. Un article prévoyait seulement que « dans un délai de 6 mois suivant l'exercice au cours duquel la subvention a été attribuée » l'association devait fournir « un compte rendu technique et financier attestant de la conformité des dépenses effectuées à l'objet de la subvention ».

5.4.2. La nouvelle convention d'objectifs et de moyens

La convention d'objectifs et de moyens en vigueur à compter de 2016 marque un progrès dans les modalités de contractualisation, jusqu'alors lacunaires, entre la région et le comité régional.

Elle fait suite au travail de reconfiguration du plan d'action du CRT évoqué plus haut. Elle manifeste la volonté louable du conseil régional d'instaurer les conditions d'un dialogue de gestion renouvelé avec le CRT.

Les « objectifs » et « actions » sont précisés dans des annexes à la convention, qui décrivent le plan d'action du CRT, son budget prévisionnel ainsi que des fiches particulières portant sur des actions stratégiques qui lui sont confiées (la campagne « viens en Bretagne » par exemple).

Cependant, l'énoncé des objectifs contenus dans le plan d'action annexé témoigne d'une confusion entre ce qui peut être considéré comme un objectif, au sens d'une cible à atteindre, et ce qui relève d'une mission confiée à l'organisation, les « objectifs » affichés relevant plutôt de cette dernière catégorie. Dès lors il apparaît que cette forme renouvelée de contractualisation pâtira de l'absence d'objectifs à atteindre mesurés par des indicateurs (qualitatifs ou quantitatifs).

Il est regrettable qu'à cette étape de reformulation des objectifs du CRT par le conseil régional, la référence au schéma régional et à ses chantiers ait été perdue de vue, d'autant plus que le schéma régional comportait pour certains de ses chantiers des indicateurs d'évaluation : pour le chantier « stratégie marketing partagé », il était prévu de relever, par exemple, le « nombre de partenaires et de moyens engagés dans les actions partagées ». En outre, le projet d'entreprise élaboré en 2013 opérait un alignement cohérent entre la stratégie du conseil régional et l'action du CRT en positionnant ce dernier comme opérateur, animateur ou contributeur aux chantiers du schéma régional.

Par ailleurs, la convention prévoit désormais dans son article 4 des modalités pour les comptes rendus du CRT au conseil régional. Le CRT a l'obligation de produire « un rapport annuel d'activité » décrivant l'ensemble de ses actions ainsi que les résultats « qualitatifs et/ou quantitatifs obtenus ». Il lui est également demandé de produire un rapport mensuel de suivi financier « précisant les conditions de mise en œuvre des objectifs et actions ».

La convention impose ainsi des modalités de compte rendu qui, pour la partie mensuelle, paraissent très lourdes à mettre en œuvre.

Le conseil régional a déclaré partager l'analyse de la chambre quant aux insuffisances constatées dans les modalités de contractualisation encadrant le versement de la subvention au CRT. Si un effort a été fait, en 2016, pour améliorer les clauses de la convention d'objectifs et de moyens, il précise cependant qu'il compte améliorer encore les modalités du suivi du CRT au moyen d'indicateurs partagés d'évaluation des résultats, des moyens et de l'efficacité de son activité. À cette fin il relève « qu'il pourrait être intéressant de rechercher une convergence entre ces impératifs d'évaluation et de pilotage rationalisés des politiques publiques, et les futures missions dévolues au pôle observatoire et prospectives du comité régional du tourisme ».

6. BILAN DES ACTIVITES

6.1. UN CADRE STRATEGIQUE COHERENT

Nonobstant les formes prises par l'ajustement entre les objectifs assignés par la région au CRT et les modalités de l'action de celui-ci définies par des plans d'actions, l'analyse du contenu de ses interventions témoigne de l'existence d'un cadre stratégique sur les quatre axes suivants :

- La volonté de coordonner mieux et de mutualiser l'intervention des acteurs du développement touristique ; cet objectif se retrouve notamment dans deux axes de travail du CRT : le déploiement d'une stratégie marketing mutualisée et la création de 10 destinations touristiques ;
- la volonté de développer l'attractivité de la région en s'appuyant sur son identité, volonté qui s'est traduite par la création de la marque « Bretagne » ;
- l'objectif général d'amélioration de la qualité de l'offre par l'ouverture d'un certain nombre de chantiers régionaux (randonnées, vélos, canaux) et par la création de clubs d'acteurs des tourisms dits « affinitaires » (bien être, golf, familles ...) ;
- le virage pris par le CRT vers le tout numérique (sites internet et réseaux sociaux).

Ces quatre axes de progrès sont mis au service d'un objectif cible de « séduction » des primo visiteurs qui se traduirait par une augmentation de la fréquentation touristique de la région Bretagne.

6.2. DE LA COEXISTENCE A LA COMPLEMENTARITE DES ACTEURS : LES DESTINATIONS BRETONNES

Avec la stratégie marketing et de communication partagée, la mise en place des destinations touristiques de Bretagne est, pour le conseil régional, un chantier stratégique majeur copiloté avec le CRT.

Il s'agit de repenser la carte de la Bretagne pour son organisation, son développement et sa promotion touristiques, sur la base de bassins de fréquentation identifiés par une étude menée entre 2005 et 2008 (étude Morgoat). Les destinations touristiques sont des ensembles géographiques plus ou moins étendus qui concentrent la fréquentation touristique (en termes de séjours, de loisirs et de circulation).

L'objectif assigné à la création de ces destinations est de rechercher une meilleure efficacité pour les politiques touristiques, en agissant à l'échelle d'espaces dessinés par les visiteurs eux-mêmes.

Cette plus grande efficacité est recherchée sur les axes suivants :

- améliorer la performance de l'offre touristique (compétitivité, attractivité...);
- faciliter une meilleure organisation et répartition des rôles ;
- proposer une articulation renouvelée entre tourisme littoral et tourisme intérieur ;
- mieux mettre en avant les grandes destinations régionales identifiées par les visiteurs et diversifier la perception de la Bretagne ;
- proposer une véritable carte touristique de la Bretagne.

S'appuyant sur les résultats de l'étude Morgoat qui avait identifié dix bassins de fréquentation le conseil régional a dressé la carte de dix destinations touristiques infra régionales :

- Brest Terres Océanes
- Brocéliande
- Quimper – Cornouaille
- Coeur de Bretagne – Kalon Breizh
- Baie de Saint-Brieuc – Paimpol – Les Caps
- Côte de Granit rose – Baie de Morlaix
- Rennes et les Portes de Bretagne
- Saint-Malo – Baie du Mont Saint-Michel
- Bretagne Loire Océan
- Bretagne Sud - Golfe du Morbihan.

Les îles bretonnes du Ponant pourraient constituer à terme un onzième ensemble.

Conçues comme ne nécessitant pas la création de supports juridiques particuliers, ces destinations réunissent par voie de cooptation les acteurs du tourisme présents sur le territoire géographique concerné (OT, EPCI, CDT), le conseil régional se positionnant comme coordinateur par le biais du CRT.

En créant cette carte de destinations touristiques infra régionales, le conseil régional fait le pari de la pertinence d'un échelon intermédiaire, porteur d'une attractivité spécifique, entre la région et les destinations locales dont la notoriété et l'attractivité sont avérées. Ce faisant il a fait l'impasse sur l'échelon départemental en tant que destination touristique, ne reconnaissant à celui-ci qu'un rôle éventuel de promotion de l'offre touristique, dans une période de débats sur la reconfiguration de la compétence tourisme qui auraient pu se traduire par la perte de celle-ci par les départements.

Ce pari n'a pas rencontré l'adhésion des départements, qui souhaitent continuer à mener des actions de promotion de leur territoire indépendamment de la stratégie déployée par le conseil régional. C'est notamment le cas du département du Morbihan qui s'est nettement opposé à la promotion de la destination « Bretagne-sud/golfe du Morbihan », l'action de son comité départemental étant quasi exclusivement tournée vers la promotion de la destination « Morbihan ». On relèvera également sur le même territoire la difficulté de la ville de Lorient à s'intégrer dans l'une ou l'autre des destinations, qu'elle a exprimée par la création d'une destination spécifique « Lorient-Bretagne-sud ».

Ce positionnement des acteurs tient à l'ambiguïté de la fonction donnée aux destinations, telle qu'elle est perçue par les départements.

Les destinations définies par le conseil régional ont en principe vocation à devenir des territoires de mise en synergie de l'action des acteurs du tourisme sur des bassins de fréquentation identifiés comme homogènes, et non à faire l'objet d'une promotion sur le marché français et international.

Mais la mise en place d'actions de communication engendre une ambiguïté, par exemple par la publication de cartes touristiques par destinations, qui se surajoutent à celles éditées par certains départements.

Les réponses apportées aux observations de la chambre, tant par la présidente du CRT que par les présidents des conseils départementaux du Finistère et d'Ille et Vilaine ¹², témoignent d'une inflexion importante dans leurs relations avec la région.

Avec l'intervention de la loi NOTRe, qui a maintenu le principe d'une compétence tourisme partagée entre les différents niveaux de collectivités, une concertation a été engagée qui permet aujourd'hui à la présidente du CRT de constater que « en 2017, une nouvelle feuille de route de collaboration se dessine avec l'échelon départemental, notamment en termes d'ingénierie touristique ».

Le président du conseil départemental du Finistère confirme cette évolution. Il indique que si en 2012 le conseil départemental avait émis un avis réservé sur le projet de schéma régional du tourisme, lié aux modalités proposées pour mieux travailler ensemble, et un avis défavorable sur le concept d'espaces régionaux de destination, il est devenu désormais possible de « reconnaître les destinations touristiques comme des espaces de projet » ce qui a « permis d'associer l'échelon départemental à la gouvernance locale et permis de poursuivre le travail sur une stratégie marketing partagée ».

Dans le même esprit le président du conseil départemental d'Ille-et-Vilaine, relève que « les premiers échanges en CTAP ¹³ ont notamment permis de clarifier la place des destinations touristiques dans la stratégie partagée par les collectivités bretonnes, et d'associer désormais au suivi des projets de destinations les départements concernés ».

¹² Les autres départements bretons n'ont apporté aucune réponse aux observations provisoires.

¹³ Une conférence territoriale de l'action publique, avec la politique en faveur du tourisme s'est tenue le 1^{er} décembre 2016.

6.3. LA STRATEGIE MARKETING PARTAGEE : LA CAMPAGNE « VIENS EN BRETAGNE »

Le CRT a lancé en 2014 la campagne de communication « viens en Bretagne », menée sur une durée de trois ans et portée par des supports médias nationaux (spots TV).

D'une façon générale le nombre de partenaires revendiqué par le CRT est stable sur la période : huit en 2014, neuf en 2016, ce qui reste faible au regard du nombre de destinations touristiques potentiellement concernées (au nombre de ces partenaires, figurent les deux métropoles de Brest et de Rennes et plusieurs grandes agglomérations telles que Saint-Brieuc, Quimper, Morlaix, Lorient ou Lannion). Aucun département n'a accepté de participer, ces derniers mettant en œuvre sur le territoire français leur propre plan de communication.

L'indicateur mis en avant pour attester de l'efficacité de la campagne est la fréquentation du site internet tourismebretagne.com, qui est passée de 1 335 864 visites en 2014 à 2 357 434 visites en 2015. En outre, une enquête « post-test » a été réalisée pour mesurer la portée de la campagne. Ses résultats indiquent que 75 % des personnes interrogées avaient davantage envie de venir en Bretagne après avoir vu les spots télévisés, 36 % une meilleure image de la modernité de la Bretagne et 37 % de sa météo.

Sur la période 2012-2016 le CRT a participé à une campagne de communication en direction de la clientèle britannique (« UK : *what's your tour de France* »).

Cette campagne interrégionale qui a mobilisé les contributions financières de sept grands financeurs (grand ouest) a été évaluée par des post tests. Par ailleurs la fréquentation des touristes britanniques est passée de 1 027 537 nuitées en 2014 à 1 235 081 nuitées en 2015 et la fréquentation du site internet britanytourism de 352 976 visites à 558 196 visites.

Toutefois, aucune étude ni enquête permettant d'établir une corrélation directe entre ces campagnes de communication et l'évolution de la fréquentation n'a été menée.

En conclusion, la chambre relève le faible niveau de mutualisation des budgets consacrés par le CRT à la promotion de la destination Bretagne, ce qui laisse la part la plus importante de cette dépense à la seule région. La dispersion des opérations de communication touristique entre les collectivités territoriales sur un même territoire nuit à la lisibilité des messages et empêche toute économie d'échelle dans leur mise en œuvre.

6.4. L'IDENTITE BRETONNE : LA MARQUE BRETAGNE

Lors de son élaboration, les rédacteurs du schéma régional du tourisme avaient fait des éléments de l'identité de la Bretagne un atout pour le renforcement de son attractivité.

La promotion de la marque Bretagne a répondu à cette préoccupation en conditionnant son usage à l'adhésion à un certain nombre de valeurs présentées comme constitutives de l'identité bretonne : l'engagement, le sens du collectif, l'ouverture et l'imagination. Il est par exemple demandé à chaque candidat d'illustrer sa contribution à la valeur « imagination » en donnant un exemple de son activité dans le registre de l'innovation (nouveaux projets, diversification de l'activité, démarche de progrès, design).

Le système de valeurs mis en avant, s'il constitue bien un référentiel identitaire, a pour vocation de donner à la Bretagne une image ouverte, dynamique et solidaire, gage d'un accueil de qualité.

L'adhésion à la marque et la possibilité de son utilisation sont ouvertes aux associations, aux fondations ou fonds de dotation, aux entreprises privées ou parapubliques, aux collectivités territoriales ou établissements publics. La marque Bretagne est un outil mis non seulement au service de l'attractivité touristique de la région mais également de son développement économique.

Les dossiers de candidature sont instruits par l'association Bretagne développement innovation, et, pour les professionnels du tourisme, par le comité régional du tourisme de Bretagne.

Le nombre de professionnels du tourisme utilisateurs de la marque Bretagne est passé de 106 en 2012 à 255 au 20 juin 2016 sur un total en 2016 de 664 utilisateurs tous secteurs confondus.

Sur ce total, on comptabilisait 334 entreprises et seulement 123 collectivités territoriales et établissements publics (selon les données du site de la marque Bretagne). Deux départements sur quatre sont partenaires de la marque, les deux autres ayant adopté une marque spécifique : « Haute-Bretagne » pour l'Ille-et-Vilaine et « Morbihan ».

Ainsi, la difficulté rencontrée dans la mise en œuvre d'une stratégie de communication mutualisée entre les acteurs publics se manifeste également dans le déploiement d'une marque de territoire commune.

6.5. L'AMELIORATION DE L'OFFRE: LES CHANTIERS REGIONAUX ET LA SEGMENTATION DE L'ACTIVITE

6.5.1. Les chantiers régionaux

Le CRT est chargé de coordonner et d'animer les actions menées par les différents acteurs concernés dans trois domaines :

- les circuits vélos ;
- les chemins de randonnées ;
- les canaux.

S'agissant des aménagements de circuits vélo, le CRT Bretagne s'est vu confier par le conseil régional, en 2005, une mission de coordination et d'animation du schéma régional et interdépartemental des véloroutes et voies vertes de Bretagne. Ce projet, établi en cohérence avec le schéma national et européen du même nom, avait pour objectif le développement de huit grands itinéraires multi-randonnées, interconnectés, soit un maillage de plus de 2000 km sur l'ensemble du territoire breton. À ce jour, plus de 1500 km d'itinéraires sont aménagés et jalonnés.

	2010 Réalisation	2011 Réalisation	2012 Réalisation	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Réalisation	2016 Prévision
Kilométrage des Vélo routes Voies Vertes réalisé	810	1 071	1 280	1 500	1 570	1 600	1 770

Source : rapport annuel de performance du conseil régional

Le CRT assume une mission d'ingénierie visant à coordonner les travaux d'aménagement en lien avec les propriétaires et les gestionnaires et à veiller à l'intégration de ces aménagements dans une offre touristique dont la valorisation est assurée par ses supports de communication (site internet « la Bretagne à vélo »).

S'agissant des chemins de randonnée, le CRT, compte tenu de la diversité et du foisonnement des aménageurs, assume une mission d'ingénierie visant à la qualification de l'offre (labellisation) et à sa promotion (site internet « Rando Bretagne »).

S'agissant des canaux de Bretagne, le CRT Bretagne assure la coordination des interventions des acteurs publics et privés dans le cadre d'un plan d'actions, validé par le conseil régional, les quatre conseils départementaux et les différents gestionnaires. Comme pour les circuits vélos, le CRT assume une mission d'ingénierie, gérée en mode projet, avec pour objectifs de favoriser l'intégration des aménagements des abords des canaux dans une offre touristique et de promouvoir cette offre.

Le CRT, en tant que coordinateur du projet touristique canaux de Bretagne, anime :

- le groupe de travail «co-tourisme » qui regroupe les services tourisme et voies navigables du conseil régional et l'association Canaux de Bretagne ;
- le comité technique qui regroupe tous les acteurs touristiques territoriaux concernés et les gestionnaires.

Il ressort d'une évaluation confiée en 2013 à deux cabinets spécialisés, actualisée en 2015¹⁴ par le service observatoire du CRT, que la fréquentation des circuits « véloroutes » et « voies vertes » de Bretagne a été de 5 millions d'usagers en 2015, en progression de 6 % par rapport à 2014. L'étude, réalisée par comptage, a été complétée en 2013 par une enquête qualitative auprès des usagers, qui a évalué les retombées économiques directes à 24,6 M€ par an.

Toutefois, aucune consolidation budgétaire des dépenses d'investissement consacrées à ces aménagements n'ayant été effectuée, il n'est pas possible de rapporter le montant de ces retombées économiques à un coût, pour en mesurer l'efficacité. Le CRT a précisé qu'une tentative faite en ce sens n'avait pu aboutir compte tenu de la dispersion, entre les différents acteurs impliqués, des budgets et des marchés consacrés à ces opérations.

¹⁴ Etude réalisée par les cabinets « indigo-altermodal » et « Symetris » ; actualisée en 2015 suite à la mise en place de 50 compteurs automatiques piétons /vélos (et chevaux en Loire Atlantique).

6.5.2. La segmentation de l'offre

Afin de répondre au mieux aux attentes particulières des visiteurs potentiels, le CRT a développé une stratégie de mise en valeur d'une offre touristique « segmentée » en créant neuf clubs thématiques (« bien-être », « golf », « rando », « vélos », « exception » ...) regroupant professionnels et autres acteurs du tourisme.

L'animation par le CRT de ces clubs a pour objectif d'améliorer la qualité des offres de prestations sur chacune des thématiques et d'en assurer la promotion en ouvrant un lien entre les sites des prestataires et celui du comité. L'intervention du CRT a pour vocation de faire émerger une offre d'une qualité particulière et attractive liée à l'image générale de l'accueil en Bretagne.

6.6. LE VIRAGE VERS LE « TOUT NUMERIQUE »

La communication déployée par le CRT s'appuie sur le recours aux supports classiques (y compris papier par l'édition de cartes touristiques) ainsi qu'aux relais médias externes (campagnes télévisées, relais presse, campagnes d'affichages).

En déployant depuis 2010 ce qu'il a appelé l'« éco-système tourisme Bretagne.com », le CRT a fait de l'outil numérique le vecteur de communication principal de la promotion du tourisme breton.

Avec le souci de donner aux publications figurant sur son site internet une qualité éditoriale particulière, le CRT en a fait un outil fédérateur à toutes les étapes de « la chaîne de production » de l'offre touristique, depuis le recueil et la consolidation au niveau de la région de l'information sur l'évolution de la demande et de l'offre, jusqu'à la valorisation de celle-ci sur son site et sa promotion au travers de campagnes particulières de communication en France et à l'étranger.

C'est ainsi que, dans le cadre de la mise en réseau des partenaires (CRT Bretagne, comités départementaux, offices de tourisme, pays touristiques, chambres de commerce et d'industrie), le système d'information touristique Bretagne a pour objectif de rassembler l'ensemble des informations du territoire (offres d'hébergement, de restauration, fêtes et manifestations, loisirs ...).

Il permet aux professionnels adhérents du CRT de bénéficier de fiches de présentation de leurs établissements sur le site officiel du tourisme en Bretagne, en même temps que sur un site thématique ou encore sur le site communautaire « Fans de Bretagne ».

Il accueille sur le site régional les sites particuliers des « clubs affinitaires » thématiques.

Le site tourismeBretagne.com relaie les campagnes de promotion à l'étranger par sa traduction en six langues (y compris le breton).

En 2016 le CRT a engagé une réflexion sur le déploiement d'un outil « internet de séjours » mutualisé et unique pour la Bretagne, disponible sur les smartphones et les tablettes et permettant d'accéder en temps réel à l'information sur l'offre de services locale (projet « e-Breizh Connexion »). Le déploiement de ces outils a pour objectif d'inciter à la consommation, conformément à l'un des axes de la stratégie marketing.

	2010 Réalisation	2011 Réalisation	2012 Réalisation	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Réalisation	2016 Prévision
Nombre de connexions annuelles du site tourismebratagne.com (CRT)	1 300 000	2 000 000	2 900 000	3 900 000	4 600 000	5 340 000	5 874 000
dont sites « affinitaires » du CRT			475 000	560 000	873 000	1 130 000	1 243 000

Source : rapport annuel de performance du conseil régional

La fréquentation des sites internet du CRT a connu une croissance forte sur la période 2010-2015. Cette évolution, en première analyse, pourrait constituer un élément de validation de la stratégie du CRT de recours au « tout numérique », à deux réserves près. En premier lieu, elle a lieu dans un contexte de progression générale du recours aux outils numériques avec notamment la montée en puissance des sites privés de réservation. En second lieu, aucune évaluation des retombées commerciales et économiques de cette augmentation des consultations n'a été réalisée.

En procédant à une évaluation plus fine de l'évolution de la fréquentation de ses sites, qui tiendrait compte de ces deux réserves et qui permettrait une mesure plus précise des retombées de sa stratégie numérique, le CRT se donnerait les moyens de reconsidérer celle-ci.

6.7. L'INTERVENTION DU CRT SUR LES SEGMENTS DE LA CHAÎNE DE VALEUR DU TOURISME

En conclusion, au regard des différentes composantes de la chaîne de valeur du tourisme le CRT n'intervient que sur deux segments de celle-ci :

- le segment « activités offertes aux touristes » par son action de coordination des trois chantiers régionaux vélo, canaux et randonnées ;
- le segment marketing, promotion et communication, à la fois par son action indirecte d'aide au développement de l'outil numérique (marketing de l'offre) et par son action de promotion de la destination.

Le CRT assume un rôle fédérateur en amont par sa mission de recueil et de traitement de l'information touristique et en aval par le déploiement de son action de communication et de promotion de la destination Bretagne. Il contribue à la démarche du conseil régional d'amélioration de la gouvernance de l'action publique par la mise en place de destinations touristiques.

L'action publique sur les autres segments de la chaîne de valeur du tourisme (hébergement, transports, gestion de l'espace public...) est assumée de façon dispersée par l'ensemble des collectivités territoriales (communes, EPCI, départements, région).

7. L'EVOLUTION DU SYSTEME DE GESTION ET DE PILOTAGE

L'objectif de l'intervention publique est de soutenir un marché territorial d'offre de services touristiques par une intervention sur les étapes successives de sa chaîne de valeur, sur deux axes : l'amélioration de l'offre publique ou privée et sa promotion.

Les marchés qui bénéficient de cette intervention publique à tous les niveaux de territoires sont en concurrence les uns avec les autres. Il s'agit donc bien d'une action de soutien au développement économique, sur un marché concurrentiel.

Trois niveaux d'évaluation de la performance de cette action peuvent être identifiés :

- le niveau des résultats (impact de l'action) ;
- le niveau des moyens (efficacité des moyens mis en œuvre) ;
- le niveau de l'efficacité (rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus).

Pour chacun de ces niveaux, l'analyse du système de pilotage de l'action du CRT est révélatrice d'une grande difficulté à construire un système stable et cohérent d'évaluation.

7.1. L'EVALUATION DE LA POLITIQUE PUBLIQUE : MESURE DE L'IMPACT DES ACTIONS

7.1.1. Le CRT Bretagne : des études ponctuelles sans lien direct avec l'action

La politique de soutien au développement du tourisme se donne comme premier objectif de rendre plus attractive la Bretagne, qui est en concurrence avec d'autres régions.

L'évaluation de l'impact des actions menées est complexe, l'indicateur de fréquentation couramment utilisé (le nombre de nuitées sur le territoire) ne pouvant être corrélé qu'avec prudence aux actions menées.

S'agissant de l'amélioration de l'offre de services qui peut inciter un visiteur à revenir en Bretagne, la corrélation entre la part de seconds séjours et le taux de satisfaction est sans doute complexe à analyser. On notera cependant qu'une telle évaluation a été menée en 2013 au travers d'une étude dite « travelsat ».

S'agissant de l'impact des campagnes de promotion, la mesure de la corrélation entre l'augmentation de la notoriété du territoire et l'évolution de la fréquentation touristique se heurte à d'importantes difficultés méthodologiques, cette dernière étant soumise à une multiplicité de facteurs exogènes (contexte économique et social, climat...).

De surcroît, le CRT, n'est pas l'unique intervenant, l'action publique étant dispersée entre plusieurs niveaux de collectivités territoriales.

Pour autant, l'évaluation de l'efficacité de l'action du CRT pourrait utilement s'appuyer sur la mesure de l'évolution des écarts de certains indicateurs avec d'autres régions françaises, par exemple en mesurant de façon régulière l'écart de notoriété, qui peut être considéré comme un effet direct de la politique de promotion et de communication.

L'inscription dans le plan d'action pour 2016 du lancement d'une enquête pour la mesure des intentions de départ des français (vacances de Pâques, mois de mai, et juillet et août), menée en partenariat avec sept autres CRT, montre qu'une telle évaluation est possible. On notera à cet égard que le CRT dispose, soit directement, soit par le biais d'études confiées à des tiers, de l'ensemble des outils lui permettant de mesurer les évolutions significatives de la fréquentation touristique en Bretagne ainsi que l'origine de ces évolutions.

7.1.2. L'évaluation des politiques touristiques : le référentiel de l'OCDE¹⁵

En 2013, le comité tourisme de l'OCDE a publié un livret proposant onze indicateurs de base et neuf indicateurs complémentaires pour le suivi et le pilotage d'une politique de développement du tourisme et décrivant leurs modalités de calcul.

Ces indicateurs, destinés plus particulièrement à la mesure de l'efficacité d'une politique touristique nationale, portaient sur quatre champs :

- les performances et les impacts du tourisme ;
- la capacité d'une destination à proposer des services touristiques compétitifs et de qualité ;
- l'attractivité d'une destination ;
- les mesures prises par les pouvoirs publics et les débouchés économiques.

Un exemple d'indicateur proposé est la *satisfaction des visiteurs*, qui évalue l'attractivité du côté de la demande, à partir d'une mesure comparable du taux de satisfaction des visiteurs et de leur intention de revenir. La satisfaction des visiteurs est un indicateur qualitatif important de la demande mais la difficulté est de collecter des données reposant sur des méthodes statistiques solides et permettant des comparaisons dans le temps.

Pour certains des indicateurs proposés, la méthodologie de recueil des informations doit être davantage précisée et formalisée. Pour autant, l'intérêt de la démarche est évident, l'efficacité d'une politique de promotion du tourisme ne pouvant être mesurée qu'au moyen d'une batterie d'indicateurs d'impacts et de moyens dont l'analyse de l'interaction permet seule de tirer des enseignements pour orienter l'action.

¹⁵ OCDE (2013), « Indicateurs de la compétitivité du tourisme : Document d'orientation », Éditions OCDE.
<http://dx.doi.org/10.1787/5k43jc9mnrw-fr>.

7.1.3. L'exemple irlandais

L'office national du tourisme irlandais a approuvé le 22 janvier 2014 un plan d'action pour la période 2014-2016.

Ce plan d'action, construit sur l'évaluation du précédent (2011-2013), qui comporte des objectifs semblables à ceux du schéma régional du tourisme de Bretagne tels que l'augmentation de la consommation des visiteurs, l'augmentation du nombre de consultation des sites internet de l'office, l'augmentation du nombre de visiteurs selon leur origine, se distingue du plan régional breton par la fixation de cibles à atteindre (*target*), mesurées par des indicateurs permettant lors de la production du bilan d'activité d'analyser les écarts entre cibles prévues et cibles atteintes.

7.1.4. Conclusion sur l'évaluation de la politique publique en faveur du tourisme

Le CRT Bretagne dispose avec son service d'observation du tourisme de l'outil statistique lui permettant, au-delà de la réalisation d'enquêtes ponctuelles, de suivre et d'analyser dans le temps les effets de l'action publique et des évolutions des comportements privés sur la fréquentation touristique et son impact sur l'économie bretonne.

Pour autant, la chambre relève que le CRT n'a pas mis en place un dispositif d'évaluation lui permettant de mesurer l'impact de ses actions et, plus globalement, de l'action publique en faveur du tourisme, les études menées et le suivi statistique de l'évolution de certains indicateurs n'étant pas rapportés aux actions. La dispersion des interventions publiques constitue sans doute un obstacle important. Mais l'évaluation d'une politique publique peut aussi avoir une « finalité d'apprentissage et de mobilisation » en contribuant « à la formation et à la motivation des agents publics et de leurs partenaires en les aidant à comprendre les processus auxquels ils participent et à s'en approprier les objectifs »¹⁶.

Le référentiel proposé par le comité tourisme de l'OCDE et l'exemple irlandais montrent qu'il est possible d'articuler la formalisation d'un plan d'action avec des engagements de cibles à atteindre, sous réserve de précautions méthodologiques¹⁷. Quand bien même les écarts ne sauraient être imputables à la seule efficacité de l'action menée, compte tenu de l'influence de facteurs exogènes, leur analyse constituerait, dans une approche systémique, une source d'information importante pour l'alimentation du dialogue de gestion entre toutes les parties prenantes de la politique de promotion du tourisme. En mettant en place un tel dispositif le CRT contribuerait utilement à la mise en cohérence et à l'optimisation de l'action publique en faveur de l'économie touristique.

¹⁶ Guide de l'évaluation, Conseil scientifique de l'évaluation, 1994.

¹⁷ Au titre de ces précautions méthodologiques il conviendra de faire le distinguo entre l'évaluation des actions du CRT et l'évaluation générale des effets de l'action de l'ensemble des acteurs publics.

7.2. LE CONTROLE BUDGETAIRE : UNE PRESENTATION SIMPLIFIEE PAR POLE

Sur toute la période 2012-2015 les plans d'action ont été accompagnés d'une présentation budgétaire simplifiée comportant :

- une présentation synthétique du budget prévisionnel ;
- un « zoom » chaque année pour donner le détail de certaines actions ; en 2016, il portait sur la campagne d'image pour la relance du tourisme breton.

La présentation budgétaire synthétique permet au prix de quelques ajustements comptables de donner une estimation :

- du coût par pôle de l'activité récurrente du CRT (communication, chantiers régionaux, marketing de l'offre, étude et observatoire) ;
- du coût spécifique de certaines actions distinctes de l'activité récurrente (la campagne « viens en Bretagne », l'accueil des tournages) ;
- des coûts de personnel et des frais de fonctionnement.

L'évolution des différents postes de charges par « fonction » sur la période 2012/2015 s'établit comme suit :

EVOLUTION DE LA STRUCTURE DES CHARGES	2012	2013	2014	2015	2016
Activité récurrente					
Communication et promotion marketing de l'offre	2 003 220 €	1 621 953 €	1 345 732 €	1 147 833 €	1 197 531 €
études	251 967 €	103 212 €	94 261 €	63 492 €	69 600 €
chantiers d'intérêt régional	21 975 €	11 695 €	38 481 €	24 064 €	28 990 €
TOTAL 1	2 277 162 €	1 834 904 €	1 535 944 €	1 297 360 €	1 392 221 €
fonctionnement					
rémunérations	2 608 945 €	2 853 278 €	2 854 870 €	2 776 868 €	2 750 000 €
fonctionnement général	707 057 €	537 901 €	426 692 €	388 106 €	361 414 €
Amortissement et provisions			39 252 €	102 878 €	130 000 €
TOTAL 2	3 316 002 €	3 391 179 €	3 320 814 €	3 267 852 €	3 241 414 €
Divers projets ;missions spécifiques					
Cycle coordination et promotion	541 234 €	640 621 €			
accueil des tournages	232 809 €	225 840 €	203 038 €	210 179 €	223 526 €
campagne d'image (Strategiemarketing partagée)			398 595 €	1 018 440 €	712 965 €
tour de manche			45 338 €	44 314 €	32 650 €
provision étude (MORGOAT . REFLET)			100 000 €	100 000 €	165 000 €
structurations destinations				165 347 €	
financement des cartes touristiques (destinations)					50 000 €
TOTAL 3	774 043 €	866 461 €	746 971 €	1 538 280 €	1 184 141 €
TOTAL GENERAL	6 367 207 €	6 092 544 €	5 603 729 €	6 103 492 €	5 817 776 €

Source CRT Rapports d'activités

La provision 2016 de 165 000 € a fait l'objet d'une reprise en 2016 à hauteur de 150 000 €.

Après la réintégration de certaines charges présentées comme relevant de missions spécifiques (campagne d'image) dans le budget « actions », il apparaît que le rapport entre les charges de fonctionnement et le budget « actions » s'est légèrement dégradé, ce dernier représentant 44 % des dépenses totales en 2016 contre 48 % en 2012.

Toutefois, l'absence de ventilation des charges de personnel sur les activités ne permet pas d'évaluer l'efficacité et l'efficience de l'activité du CRT.

7.3. LE CONTROLE DE GESTION

7.3.1. La mesure de l'efficacité de l'action

Devant la difficulté à construire un dispositif d'évaluation générale de l'impact de l'activité du CRT, ses différents services ont mis en place, chacun pour ce qui le concerne, des outils de mesure des réalisations qu'ils suivent ou de l'efficacité des moyens qu'ils déploient. Ainsi, le pôle « chantiers régionaux » suit l'évolution des projets dont il assure la coordination à travers le nombre de km de circuits vélo et de rives de canaux aménagés et leur fréquentation.

Le pôle « promotion-communication » suit l'évolution mois par mois de la fréquentation des sites internet du CRT et des réseaux sociaux. Il procède en outre à des « post tests » pour mesurer l'impact des campagnes de communication les plus importantes. En revanche, les retombées, en nombres de voyages de groupes organisés par les tour-opérateurs, des actions menées en direction de ces derniers, ne sont pas évaluées.

Le pôle marketing de l'offre suit la fréquentation des sites « pro » qu'il anime.

L'information ainsi recueillie était reprise jusqu'en 2015 dans le rapport annuel du CRT (226 pages en 2014). Ce dernier rendait compte de façon extrêmement détaillée de l'activité du CRT, mais montrait quelques lacunes significatives de la difficulté du CRT à rendre compte de son action.

Présenté sous la forme d'un compte rendu de chacune des 85 actions portées par le CRT, il ne comportait pas de séries longues dans la présentation des données chiffrées relatives à l'évolution de l'activité. Aucun lien n'était fait entre les données générales sur la fréquentation de la région et les actions menées. Le rapport ne comportait aucun élément de comparaison avec d'autres régions. L'information ainsi donnée par le CRT pour rendre compte de son activité était jusqu'en 2015 insuffisamment synthétique et complète pour être utile et lisible.

7.3.2. La mesure de l'efficience de l'activité

Si la présentation du budget, dans ses grandes masses, est restée constante sur la période, la valorisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action a connu une évolution.

Jusqu'en 2015 le plan d'action présenté par le CRT sous une forme très détaillée (plus de 80 actions) comportait une ventilation des charges par action chaque fois que nécessaire. C'est ainsi qu'un crédit de 103 500 € était affecté à l'action 1 : « générer un contenu qualifié pour partager et diffuser auprès de nos cibles », et ventilé sur sept « sous-actions », 2500 € devant être consacrés par exemple à la « mise en place d'une stratégie de co -diffusion des textes coproduits avec un outil de partage ».

Cette présentation participait d'un souci louable de justifier « au premier euro » les dépenses engagées en même temps qu'elle imposait un cadre contraignant à l'engagement de crédits par chaque responsable de service.

Elle ne présentait en revanche aucun intérêt pour ce qui relève de l'information des élus sur la nature des dépenses, cette dernière n'étant pas indiquée, pas davantage qu'elle ne permettait l'éventuelle mise en place d'indicateurs de mesure de l'efficacité des actions financées.

De fait si le rapport d'activité rendait compte jusqu'en 2014 de la réalisation des crédits ouverts dans le plan d'action prévisionnel, celui de 2015 faisait l'impasse sur ce rapprochement confirmant ce faisant son faible intérêt.

Le plan d'action pour 2016 tel qu'il résulte de la reconfiguration de la structure des actions du CRT suite à une intervention du SEGEP (service de l'évaluation, du contrôle de gestion et de la performance du conseil régional) ne comporte pas de ventilation des charges par action, par mission ou par programme.

Une étape importante dans le développement du système de pilotage de l'activité du CRT consisterait à mettre en œuvre un système d'information qui rapprocherait la mesure de l'efficacité, au travers de la mise en place d'indicateurs d'activité et de suivi, des coûts de ces activités pour construire un dispositif de mesure de l'efficacité.

La répartition des charges de personnel sur les différents pôles de compétences serait assez simple à mettre en œuvre au moyen de clés de répartition. Elle permettrait une évaluation plus complète du coût de chacun des pôles puis une ventilation de ces coûts par actions selon une structure missions/programmes/actions.

La chambre invite le CRT à se doter d'un dispositif de contrôle de gestion lui permettant de mesurer l'efficacité de son activité Ce dispositif devra porter sur des durées adaptées à la nature de l'activité (gestion de projets, activités récurrentes) de sorte qu'il permette d'analyser les écarts constatés et d'orienter l'action et contribue à la contractualisation avec le conseil régional.

La présidente du CRT a fait savoir à la chambre, qui en prend acte, qu'il était désormais procédé dans ses documents de gestion à une ventilation des charges et des produits par activité, ce qui va dans le sens des préconisations du présent rapport.

ANNEXE 1 - Instances de gouvernance

Présence aux assemblées générales

Années	2012	2013	2014	2015
Présents	31	30	21	24
Pouvoirs	12	9	2	5
Total présents ou représentés sur 74 membres	43	39	23	29
Taux de présence	58,10 %	52,7 %	31,08 %	39,18 %

Tableau CRC

ANNEXE 2 : évolution de l'équilibre financier du CRT :2012/2015

	2012	2013	2014	2015
CHARGES DE FONCTIONNEMENT				
Charges de personnel	2 801 326	3 015 898	2 945 114	2 885 835
Locations maintenance assurances	177 767	174 944	145 932	138 556
Honoraires interim	29 884	56 413	39 345	25 216
Déplacements, missions réceptions	88 844	82 016	79 785	68 474
Autres frais de structures	131 958	129 358	148 144	150 480
Impôts et taxes	205 300	239 580	226 281	218 048
Dotations, amortissements et provisions	101 215	104 916	72 992	89 428
	3 536 294	3 803 125	3 657 593	3 576 037
ACTIONS				
communication France	762 466	598 011	639 320	1 257 000
communication Etranger	840 401	704 125	523 265	511 868
Sites internet : développement, traduction	302 537	252 389	273 863	286 750
Autres prestataires	120 352	246 556	57 587	60 015
Salons, accueils	156 986	122 105	72 510	105 833
Brochures	36 757	78 643	52 355	59 681
Expéditions et affranchissements	83 603	77 442	41 179	39 621
Relations publiques	242 106	206 289	155 698	160 112
Etudes et recherches	214 240	160 707	201 671	213 965
Engagements	115 052	64 779	114 593	92 090
	2 874 500	2 511 046	2 132 041	2 786 935
Frais sur ventes	87 889	79 896	69 053	71 660
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	6 498 683	6 394 067	5 858 687	6 434 632
Charges financières	2 632	3 128	38	4 308
Charges exceptionnelles	53 168	49 371	44 649	12 572
TOTAL DES CHARGES	6 554 483	6 446 566	5 903 374	6 451 512
Production de biens et services	263 992	241 406	215 349	237 093
Subventions conseil régional	5 057 400	4 905 000	5 303 595	5 929 440
-dont "CRTB"	4 700 000	4 700 000	4 700 000	4 700 000
-dont "ATB"	205 000	205 000	205 000	210 000
-dont "campagne TV"	150 000			
-dont "0 PHYTO"	2 400			
-dont "Stratégie marketing partagée"			398 595	1 018 440
-dont "Apprentis"				1 000
-dont "Carte touristique"				
Subvention Etat	17 971	4 929	12 502	2 048
Subvention EDEC	2 550	-	-	-
Subvention Agefiph	2 955	-	-	-

	2012	2013	2014	2015
subvention Europe	344 911	392 552	38 492	-
Total subventions d'exploitation	5 425 787	5 302 481	5 354 588	5 931 488
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	636 209	619 310	222 183	216 306
Autres produits d'exploitation	24	46	180	66
Total des produits d'exploitation	6 326 012	6 163 244	5 792 300	6 384 954
Produits financiers	25 753	5 230	22 382	18 181
Produits exceptionnels	9 413	4 499	6 472	17 049
+ Report des ressources non utilisées des exercices antérieurs	225 599	115 052	64 779	114 593
Total des produits	6 586 777	6 288 025	5 885 933	6 534 777
Résultat	32 294	- 158 541	- 17 441	83 265

Tableau CRC

La Présidente

Madame Sophie BERGOGNE
Présidente de la Chambre régionale
des comptes de Bretagne
3, rue Robert d'Arbrissel
CS 64231
35042 RENNES CEDEX

Rennes, le 22 mai 2017

Objet : Vérification des comptes et examen de la gestion du Comité Régional du Tourisme de Bretagne. Réponse au rapport d'observations définitives

LR/AR

Madame la Présidente,

Dans le cadre de l'examen de la gestion et de la vérification des comptes du Comité Régional du Tourisme de Bretagne (CRTB) pour les exercices 2012 et suivants, vous avez bien voulu me transmettre, par courrier du 17 avril 2017, le rapport d'observations définitives.

En tant que Présidente du comité depuis le début de l'année 2016, j'ai l'honneur de vous transmettre ma réponse écrite à ce rapport.

Après lecture attentive de l'ensemble des six sections, je souhaite tout d'abord vous remercier pour la prise en compte des observations formulées suite à la transmission du rapport d'observations provisoires au mois de décembre 2016.

Je partage en grande partie votre analyse et prend acte des recommandations identifiées. Le CRTB a d'ailleurs, d'ores et déjà, engagé de nombreux travaux depuis 2015 qui vont dans le sens des recommandations de ce rapport notamment s'agissant :

- A. de l'adaptation des statuts associatifs ;
- B. du modèle économique de la structure ;
- C. de la gestion et de la mise en place d'outils d'évaluations des missions

A. L'adaptation des statuts associatifs

Le CRTB a pleinement conscience de la nécessaire évolution de ses statuts, afin de poursuivre à la fois un objectif d'efficience et une adéquation avec la perception bretonne d'un tourisme partagé entre acteurs publics et privés. Une première actualisation des statuts a été réalisée en 2016 et des travaux sont engagés afin que de nouveaux statuts soient adoptés au plus tard au mois de mars 2018.

B. Le modèle économique de la structure

Je partage également votre constat sur l'importance de mettre en place un nouveau modèle économique afin de renforcer l'indépendance financière de l'association. Des réunions techniques ont débuté dès 2015. Elles seront poursuivies, afin d'aboutir à une matérialisation espérée dès le milieu de ce mandat.

Je souhaite toutefois attirer votre attention sur « l'effet de levier » exercé par le CRTB et non valorisé dans le rapport. En effet, les actions engagées font très souvent l'objet de cofinancements de la part des collectivités ou acteurs privés partenaires. Si ces cofinancements ne figurent pas dans les comptes du CRTB, ils ne doivent pas, pour autant, être sous-estimés. Pour cette raison, j'ai demandé à ce que ces partenariats soient désormais comptabilisés et adossés au budget de l'association.

C. La gestion et le dispositif d'évaluation

Concernant la gestion, une partie des recommandations est déjà mise en œuvre. A titre d'exemple, depuis 2016, le budget présente une ventilation analytique des charges, y compris de la masse salariale, et des produits sur les missions et programmes d'actions.

Par ailleurs il est prévu, pour l'élaboration et l'exécution des futurs budgets de l'association, l'adoption d'indicateurs de suivi et de pilotage de l'action du CRT. Et ce, même si la mesure de l'efficacité des activités restera une tâche difficile du fait de l'intervention de nombreux acteurs dans les actions engagées et de l'influence de facteurs exogènes à la stratégie mise en place. Je proposerai au Conseil d'Administration que cette mission soit confiée à l'Observatoire.

Enfin, en 2017, une nouvelle feuille de route de collaboration se dessine avec l'ensemble des acteurs dans le cadre de la CTAP¹. Cela devrait permettre une stratégie partagée et une nouvelle mobilisation des acteurs touristiques bretons.

Je vous informe que le Conseil d'Administration sera saisi de vos recommandations dans les meilleurs délais et j'inviterai la direction de l'association à présenter des mesures opérationnelles permettant de les mettre en œuvre.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de mes salutations les meilleures,



Anne Gallo
Présidente

¹ Conférence territoriale de l'action publique dédiée au tourisme qui se réunit depuis le mois de décembre 2016



Le premier vice-président du Conseil régional de Bretagne
Kentañ besprezidant Kuzul-rannvro Breizh

Direction du Tourisme, du Patrimoine et
des Voies Navigables
Personne chargée du dossier : Audrey GACHET
Fonction : Chef de service Tourisme
Tél. : 02 99 27 12 20
Courriel : audrey.gachet@bretagne.bzh

Madame Sophie BERGOGNE
Présidente de la Chambre régionale des comptes
de Bretagne
3, rue Robert d'Arbrissel
CS 64231
35 042 RENNES Cedex

Réf : n° du contrôle 2016 - 0005

Rennes, le **23 MAI 2017**

Madame la Présidente,

Par un envoi en date du 27 avril 2017, vous procédez à la notification des observations définitives relatives à la vérification des comptes et à l'examen de la gestion du Comité régional du tourisme de Bretagne, et je vous en remercie.

En réponse à votre courrier du 2 décembre 2016 faisant état de vos observations provisoires, je vous ai communiqué un certain nombre d'éléments d'information complémentaires relatifs aux statuts de l'association, à sa gestion, à l'évaluation de son activité, à la procédure d'achats en vigueur ou bien encore aux rapports conventionnels entretenus avec le Conseil régional de Bretagne.

Je souhaite réaffirmer ces différents points, de nouveau soulevés dans votre rapport définitif, et confirmer leur avancement ainsi que les perspectives annoncées :

La réflexion engagée en faveur d'une adaptation des statuts du Comité régional du tourisme au contexte touristique et institutionnel breton, se poursuit au sein des réunions de travail du Comité technique et du Comité de pilotage. Les travaux de concertation engagés par ailleurs au sein du groupe de travail « tourisme » de la Conférence territoriale de l'action publique (C.T.A.P.) et des Ateliers du tourisme breton avec les acteurs publics et privés, pourront alimenter utilement cette démarche. Pour rappel, le mandat des membres du Conseil d'administration et du Bureau a été fixé à 2 ans, terme au-delà duquel de nouveaux statuts devront être adoptés.

Parmi les évolutions statutaires souhaitées, un certain nombre d'éléments précis ont d'ores et déjà été identifiés :

- représentation des acteurs bretons publics et privés au sein des instances de gestion ;
- clarification des missions dévolues aux différentes instances (Bureau, Conseil d'administration et Assemblée générale) ;
- dispositions relatives à la fonction de direction / présidence de la structure (rôle, délégations) ;
- modalités de recrutement au sein de la structure et portée à connaissance de la politique salariale auprès des instances de gestion.

Je vous confirme également que le Comité régional du tourisme sera en mesure d'intégrer dans ses procédures d'achats les orientations de la politique d'achat économiquement responsable du Conseil régional de Bretagne sur la base d'un guide modifié.

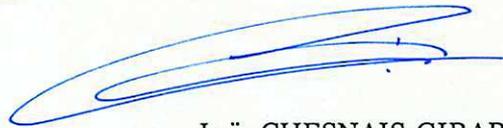
Nouveau cadre du partenariat entre le Conseil régional et son opérateur, la convention d'objectifs et de moyens a été renouvelée lors de la Commission permanente du 24 avril 2017, actant de cette façon la nouvelle stratégie du Comité régional du tourisme, formalisée par un arbre des objectifs lisible permettant le rattachement budgétaire et de la masse salariale à chaque objectif stratégique. Le dialogue de gestion entre le CRT et le Conseil régional s'articule désormais selon un calendrier annuel intégrant les différentes étapes d'exécution budgétaire des projets.

Cette structuration, désormais éprouvée et partagée, doit permettre au Comité régional du tourisme d'optimiser le suivi de ses activités et des coûts par action en proposant les indicateurs de suivi et d'évaluation appropriés dès l'année 2017. A l'issue du Conseil d'administration du Comité régional du tourisme le 3 avril dernier, une démarche de construction d'un dispositif de suivi et d'évaluation de son activité, croisé avec la politique touristique régionale, a été engagée entre les équipes du Comité régional du tourisme et du Service tourisme du Conseil régional. Les nouveaux indicateurs de suivi et d'évaluation des résultats, des moyens et de l'efficacité des actions conduites, seront définis d'ici à la fin de l'année et intégrés lors du prochain exercice budgétaire.

Comme annoncé dans mon précédent courrier, les évolutions du Comité régional du tourisme se poursuivent en pleine cohérence avec l'évolution de la stratégie régionale en matière de développement touristique - dont les premières orientations de cette dernière ont été adoptées lors du vote du budget 2017 du Conseil régional - et qui est co-construite au sein des différentes instances de dialogue avec les partenaires breton du tourisme, notamment la Conférence Territoriale de l'Action Publique et les Ateliers du tourisme breton.

Je vous prie de croire, Madame la Présidente, en l'expression de mes salutations distinguées.

Très cordialement.



Loïc CHESNAIS-GIRARD