



• tourisme •

Schéma régional du tourisme

Le Document cadre

Une Bretagne
attractive
compétitive
solidaire
efficace
accessible





Essentiel à l'économie bretonne comme au rayonnement de la Région à l'échelle nationale et internationale, le tourisme représente à lui seul près de 8 % du PIB breton et plus de 5 % de l'emploi salarié régional en haute saison. Outil de développement économique et social, mais aussi outil d'épanouissement personnel, le tourisme est un enjeu majeur pour notre région. Le Conseil régional entend, à l'échelle qui est la sienne, l'accompagner et le soutenir dans ses évolutions dans le respect des valeurs que nous revendiquons pour l'ensemble de nos missions – l'éthique, l'ouverture, la modernité et la solidarité.

Le monde du tourisme change, de nouvelles destinations émergent, de nouvelles exigences apparaissent. Si nous voulons gagner la bataille de la compétitivité, nous devons nous adapter. Il ne s'agit pas seulement de faire mieux ce que nous savons déjà faire, mais pour partie d'apprendre à faire autrement. Porter sur nos pratiques un autre regard ; avoir de nos activités une vision moins sectorielle ; apprendre à mutualiser, décloisonner, échanger ; conduire et réussir des projets transversaux ; avoir une meilleure connaissance de la concurrence ; mieux évaluer nos performances...

Autant de défis fondamentaux à relever et qui exigent des ambitions à la hauteur des enjeux du tourisme pour les années à venir. C'est pourquoi nous avons souhaité que le Schéma régional du tourisme, qui vous est ici présenté, ne se résume pas à un arsenal d'outils techniques, mais qu'il soit d'abord l'expression de nos ambitions et de nos convictions : autrement dit, qu'il soit le support d'une véritable politique du tourisme pour la Bretagne.

Lancé en juillet 2004 par le Conseil régional de Bretagne, ce Schéma régional du tourisme est le résultat d'un processus de consultation très large qui a permis d'associer à son élaboration les experts, les acteurs institutionnels et professionnels du tourisme, les habitants... Cette volonté de démocratie participative est la traduction dans les faits de l'éthique du développement durable. Elle est aujourd'hui le gage de la représentativité de notre Schéma et de sa capacité à mettre en cohérence l'ensemble des attentes de tous les acteurs du tourisme et des populations. Elle est aussi la garantie de son réalisme : la Bretagne est notre richesse et cette richesse est trop précieuse pour que nous fassions des paris rapides et risqués, dont nous savons qu'ils engagent le futur de notre territoire et celui des générations à qui nous le léguons.

Les cinq ambitions qui sous-tendent ce Schéma revendiquent une Bretagne à la fois attractive, compétitive, solidaire, efficace et accessible. Ce sont ces qualités vers lesquelles l'ensemble des acteurs du tourisme doivent s'engager collectivement. Pour y parvenir, notre Région a un rôle majeur à jouer, en tant que chef de file du développement économique et responsable de la coordination des initiatives publiques et privées. Elle entend s'y consacrer pleinement, en suivant la voie tracée par ce Schéma régional, qui n'est pas seulement celui de la Région, mais bien celui de tous les Bretons.



*Jean-Yves Le Drian,
Président du Conseil
régional de Bretagne*



*Georgette Bréard,
Vice-présidente
chargée du tourisme
et du patrimoine*

Le Schéma régional, un cadre de référence pour un développement touristique durable

Les cinq ambitions qui sont au cœur du Schéma régional du tourisme de Bretagne partagent une stratégie commune, le développement durable, qui les rend indissociables.

Pour être durable, le développement doit être à la fois écologiquement soutenable, économiquement efficace et socialement équitable. Les ambitions du Schéma y concourent, directement ou indirectement, avec un égal niveau d'importance. Et si elles peuvent sembler banales, c'est bien parce qu'elles s'inscrivent dans cette logique qu'elles ne le seront pas.

Toute destination touristique a pour ambition d'être attractive aux yeux des touristes. La Bretagne n'échappe pas à cet impératif. Mais son attractivité dépend essentiellement de la préservation de ses espaces naturels et de son patrimoine culturel. Atteindre cette première ambition conditionne la possibilité de réaliser la seconde : être compétitive sur le plan économique. Là encore, il ne s'agit pas simplement de faire plus, en mettant son capital d'attractivité en péril, mais de développer un tourisme qualitatif, performant et innovant pour attirer davantage de visiteurs, au cours d'une saison plus longue. Enfin, parce que

le développement ne saurait être viable si la compétitivité économique se fonde sur des déséquilibres, la Bretagne entend promouvoir un tourisme solidaire, contribuant à réduire les inégalités territoriales, économiques et sociales. L'expression de ces trois ambitions couvre les trois grands volets du développement durable. Mais leur réussite dépend des organisations, des structures et des infrastructures qui permettront leur "orchestration" et leur diffusion sur l'ensemble du territoire. C'est pourquoi la Bretagne affiche également des ambitions d'efficacité et d'accessibilité, qui conditionnent la mise en œuvre concrète du Schéma.

Un cadre de référence pour rapprocher les hommes et les territoires

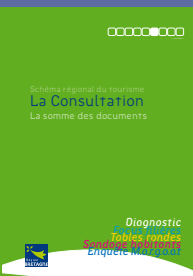
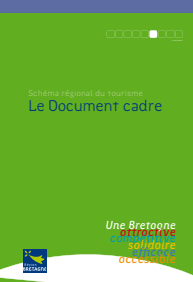
Pour que les ambitions du Schéma se réalisent, c'est-à-dire pour que la Bretagne soit capable de conduire les 25 chantiers identifiés par l'ensemble des acteurs, elle doit apprendre à être plus efficace et se rendre plus accessible. Dans un monde où la circulation de l'information, des marchandises et des hommes s'accélère, où la complexité des enjeux grandit, l'efficacité passe par des organisations plus performantes et un fonctionnement plus transversal de l'ensemble des acteurs. La démarche qui a présidé à l'élaboration du Schéma régional et de son Plan d'actions

en est une première démonstration. Elle a permis d'aboutir à un vaste état des lieux du tourisme, à un diagnostic partagé, à une vision commune des enjeux, à une définition validée des chantiers, à des solutions concertées, donc plus durables. L'organisation mise en place pour élaborer le Plan d'actions sera d'ailleurs pérennisée (cf. *Le Mode d'emploi*, page 12-13), afin d'assurer l'évaluation, le suivi du Plan d'actions sur le terrain et sa réactualisation régulière. A la nécessité de renforcer l'efficacité des réseaux et des organisations vient s'ajouter la nécessité de créer ou de renforcer les réseaux d'information et les infrastructures pour rendre le territoire plus accessible, condition *sine qua non* de son développement touristique.

Un cadre de référence pour organiser la réflexion et l'action à l'échelle de la Région

Dans cette dynamique de rapprochement des hommes et des territoires, la Région a un rôle déterminant à jouer. En se positionnant clairement, à l'occasion de l'élaboration de ce Schéma, comme chef de file du développement touristique régional, elle entend coordonner les acteurs, conduire les changements nécessaires à la mise en cohérence des réseaux et des filières et favoriser les modes de fonctionnement transversaux, les partenariats, les échanges... Au-delà de ce rôle de coordination de l'ensemble des actions qui participent du développement économique, elle affirme également sa volonté de devenir un pôle d'animation et le centre névralgique de la réflexion prospective et stratégique en matière de développement touristique.

Le Document cadre est l'élément central du Schéma régional, qui compte par ailleurs deux autres éléments, complétés par un Plan d'actions. Sa principale finalité est de servir de référence à l'ensemble des acteurs du développement touristique. Il répond pour cela à trois objectifs : affirmer les 5 ambitions de la Région pour un développement touristique durable, présenter les 25 chantiers à engager pour concrétiser ce Schéma et expliciter le rôle que la Région entend jouer dans la mise en œuvre de ce Schéma.



Sommaire

p. 6/27

Les ambitions
et les chantiers
du Schéma

p. 28/35

La vocation et le
rôle de la Région
dans l'organisation
du développement
touristique

**Document réalisé avec le
concours du Comité régional
du tourisme de Bretagne.**

Crédits photos

p.2 - MARCOU Henry © / LE DIVENAH
François © / LABEL PRODUCTION
- MOREAU H © / BOELLE Yvon ©
p.6 - Ville de Rennes © / Nautisme en
Bretagne © / GRATIEN Jean-Patrick © /
MARICS Rodolphe © / **p.8** - GRATIEN
Jean-Patrick © / HAMON Franck © /
SPIEGELHALTER Erich © /
p.12 - Crtb © / JOLIVEL Serge © /
PELOU Kristen © / GRATIEN Jean-Patrick © /
p.16 - Crtb © / ASSOCIATION ADDES © /
GRATIEN Jean-Patrick ©
p.20 - MARIE Alain © / Crtb © /
JOLIVEL Serge © **p.24** - GRATIEN
Jean-Patrick © / Florent Pellissier © /
Brittany Ferries © / **p.28** - COHONNER
Hervé © DR / GRATIEN Jean-Patrick © /
GRATIEN Jean-Patrick © / SCHULTE-
KELLINGHAUS Martin © / Crtb © /
p.30 - image satellite source IGN ©



& 25 5 ambitions
chantiers pour un
développement
touristique durable

Une Bretagne
attractive
compétitive
solidaire
efficace
accessible

Une Bretagne *attractive*

identité culturelle
identité naturelle
identité touristique
qualité des espaces
tourisme durable



Rendre la Bretagne encore plus attractive est une condition indispensable si nous voulons renforcer notre « leadership ». Pour poursuivre son développement, le tourisme breton doit à la fois continuer à séduire ceux qu'il a déjà conquis et attirer de nouveaux publics. Pour y parvenir, nous devons préserver ce qui fait l'essentiel de notre notoriété, notre culture et la qualité de notre patrimoine naturel, et valoriser l'ensemble des richesses qui font notre identité.

L'ambition de la Région est de promouvoir une image renouvelée de la Bretagne, ouverte, moderne et solidaire, et de soutenir un modèle de développement touristique durable et équilibré des territoires. Les Bretons nous l'ont confirmé: ils ne veulent pas n'importe quel tourisme. L'attractivité de la Bretagne passe par un positionnement fort qui s'appuie sur son identité naturelle et culturelle et privilégie un tourisme respectueux des hommes et des territoires.

L'attractivité de la Bretagne, c'est avant tout son identité. C'est-à-dire sa différence. Si la Bretagne n'est comparable à aucune autre région, c'est parce qu'elle recèle des espaces, des paysages, un patrimoine, une culture, une langue, un climat qu'elle a toujours su revendiquer, défendre ou préserver et qui participe à la fois de son image... et de sa magie.

Une Bretagne attractive, c'est une Bretagne qui sait se valoriser, auprès de ceux qui ne la connaissent pas encore comme auprès de ceux qui pensent la connaître et qui en ont parfois une vision partielle, datée ou caricaturale. Cela implique de travailler son identité pour sortir du piège de sa propre carte postale, de mettre en lumière tous les aspects de sa personnalité, d'éclairer ses particularités, de jouer de sa différence et de ses spécificités en fonction des publics auxquels elle s'adresse. Autrement dit, de préciser son positionnement, d'optimiser sa communication, d'améliorer son approche marketing pour conquérir de nouveaux marchés et de nouvelles clientèles, sans rien sacrifier de son authenticité.

Une Bretagne attractive, c'est aussi une Bretagne qui sait durablement préserver son attractivité... préserver la qualité de ses espaces, la beauté de son patrimoine culturel et naturel, ne pas être victime de son succès. Car la fréquentation touristique n'est pas sans impact : seul un développement touristique maîtrisé permettra un tourisme durable et pourra prévenir les risques de saturation et de dégradation irréversible de ses espaces.

Une Bretagne attractive, c'est enfin une Bretagne qui donne à ceux qui veulent la découvrir ou la faire découvrir un nouveau désir et de nouveaux moyens d'y parvenir. Les populations locales comme les touristes eux-mêmes aspirent aujourd'hui à des formes de tourisme alternatives, plus équitables et responsables, qui intègrent les risques d'une exploitation non raisonnée des espaces et proposent des approches respectueuses des hommes et de l'environnement. Dans ce contexte, être attractif signifiera aussi proposer des réseaux de circulations douces pour sillonner la Bretagne à son propre rythme et inventer de nouvelles propositions pour répondre à ces attentes d'un tourisme "autrement".

6 chantiers attractivité

Les chantiers de l'ambition attractivité réunissent les deux dimensions indissociables de l'identité d'une région touristique : son image et sa réalité territoriale. Renforcer l'attractivité de la Bretagne suppose de travailler simultanément sur ces deux dimensions : s'appuyer sur son image pour valoriser de nouvelles facettes de son identité ; jouer entre deux extrêmes, l'immuable et l'innovation, pour créer du nouveau là où les traditions perdurent, en évitant la caricature des images comme la bonaliation des sites.

Chantier Positionnement Identité Marque	Chantier Marketing stratégique	Chantier Stratégie de communication
Les objectifs <ul style="list-style-type: none">→ Identifier les éléments forts qui font l'identité bretonne afin de renforcer l'attractivité de la Bretagne au-delà de ses clientèles traditionnelles→ Définir un positionnement clair pour le tourisme breton qui lui permette de se différencier de ses principaux concurrents→ Décliner et valoriser la "marque" Bretagne pour en faire une destination touristique incontournable Les pistes d'action <ul style="list-style-type: none">→ Etude de positionnement (prisme identitaire)→ Définition d'une stratégie de "marque"→ Développement et valorisation de la "marque" Bretagne	Les objectifs <ul style="list-style-type: none">→ Définir les marchés et segments de clientèles prioritaires→ Mettre en place des offres adaptées et cohérentes→ Organiser et coordonner la promotion de l'offre Les pistes d'action <ul style="list-style-type: none">→ Stratégie marketing→ Plan marketing→ Mise en place d'outils et d'actions marketing ciblées	Les objectifs <ul style="list-style-type: none">→ Définir les actions à engager par marché, par filière et par segment de clientèle→ Mutualiser et coordonner les actions de communication au niveau régional→ Rationaliser et coordonner les outils de communication et développer les nouvelles technologies de l'information. Les pistes d'action <ul style="list-style-type: none">→ Stratégie de communication→ Plan de communication→ Mise en place d'outils régionaux

Les enjeux

Faire de la Bretagne une destination unique

- Moderniser et repositionner l'image de la Bretagne
- Promouvoir les spécificités de ses territoires, qu'ils soient littoraux ou intérieurs
- Mettre en place une stratégie marketing et une stratégie de communication claires et partagées par l'ensemble des acteurs, portées par les valeurs du développement durable

Favoriser le développement durable des territoires

- Assurer la pérennité de l'activité touristique
- Aménager et promouvoir nos stations, notre patrimoine et nos territoires
- Mettre en place les actions permettant de préserver les territoires tout en accroissant leur attractivité
- Maîtriser les impacts du tourisme sur les équilibres territoriaux, sociaux et environnementaux

Développer des formes de tourisme innovantes

- Promouvoir de nouveaux territoires et les pratiques de tourisme doux
- Valoriser l'innovation et l'expérimentation

Chantier

Patrimoine et Culture

Les objectifs

- Valoriser, animer et promouvoir le patrimoine architectural et maritime
- Coordonner les acteurs du tourisme et de la culture
- Organiser la valorisation touristique des savoir-faire et des événements culturels

Les pistes d'action

- Valorisation et mise en scène du patrimoine
- Mise en réseau des sites et des acteurs
- Etude des retombées économiques des événements culturels
- Création de produits autour des événements, des sites et des équipements culturels
- Mise en place de circuits à vocation culturelle

Chantier

Sites naturels Stations littorales Qualité des espaces

Les objectifs

- Améliorer la valorisation touristique des sites naturels
- Préserver la qualité des sites naturels et touristiques
- Gérer les évolutions et les impacts de la fréquentation touristique

Les pistes d'action

- Protection, aménagement et mise en tourisme des sites naturels touristiques
- Sensibilisation à l'environnement
- Requalification des fronts de mer
- Amélioration de la qualité des espaces (bourgs, entrées de ville, bocage...)
- Maîtrise du foncier dans les stations touristiques
- Evaluation de l'impact des résidences secondaires

Chantier

Innovation Écotourisme

Les objectifs

- Structurer et organiser l'offre en matière de sports et loisirs nature
- Encourager l'innovation
- Construire à terme une offre en écotourisme

Les pistes d'action

- Expérimentation de solutions de transport alternatives dans les zones à forte densité touristique
- Accessibilité et développement des réseaux d'hébergements et des services le long des itinéraires de circulations douces
- Mise en place d'une démarche de progrès écotourisme
- Accompagnement et valorisation des expériences et savoir-faire

Une Bretagne compétitive

allongement de la saison
filière intérieure
qualité totale
démarches de modernisation
veille & prospective



Améliorer la compétitivité de l'offre bretonne est une nécessité absolue pour faire face à la concurrence. Être compétitif, c'est faire mieux qu'ailleurs et multiplier les occasions et les raisons de venir en Bretagne. Parce que l'offre sera plus large et plus diversifiée. Parce que l'accueil sera meilleur. Parce que les acteurs seront plus professionnels. Parce qu'ils

sauront mieux évaluer leur propre performance. Parce que les produits seront plus ciblés et plus innovants. Mais la Bretagne ne sera réellement compétitive qu'en se donnant les moyens d'allonger la saison touristique, seule stratégie viable pour assurer la durabilité de l'activité et garantir la rentabilité des entreprises et la pérennité des emplois.

Une Bretagne compétitive, c'est une Bretagne capable d'élargir à la fois sa saison et son territoire touristique. La bataille touristique se gagne sur le plan quantitatif en offrant davantage de périodes de séjours et un plus large éventail d'espaces à découvrir. La compétitivité passe donc inévitablement par un allongement de la saison et de nouvelles propositions de courts séjours, de thématiques, d'animations et d'activités. Elle passe aussi par un élargissement des espaces de découverte, en valorisant les territoires qui méritent de l'être, répondant ainsi aux risques de saturation du littoral qui menace à terme l'attractivité de la Bretagne toute entière.

Une Bretagne compétitive, c'est une Bretagne engagée dans la qualité. A commencer par la qualité d'écoute, pour mieux comprendre les besoins et les attentes des clientèles, afin de proposer, en amont, les produits qui sauront y répondre et, en aval, une qualité plus grande de l'accueil et du conseil. Si certains acteurs bretons du tourisme ont fait preuve en la matière d'une grande maturité en s'engageant très tôt dans des démarches de modernisation, de progrès ou de qualité, ces démarches sont à étendre et à pérenniser pour que la professionnalisation du secteur soit complète. C'est également une condition pour que les emplois créés soient des emplois durables et qualifiés.

Une Bretagne compétitive, c'est une Bretagne attentive aux évolutions du marché et qui s'évalue avec objectivité. Construire une offre en adéquation avec les attentes implique une attention constante aux innovations technologiques, aux mutations socio-culturelles, aux infléchissements des aspirations des clientèles. D'où l'importance croissante des dispositifs de veille et d'observation pour anticiper les nouveaux marchés et les produits de l'avenir. Cette exigence de connaissance doit se doubler d'une volonté d'évaluation permanente des filières, pour mesurer leur performance en fonction de critères utilisés par l'ensemble des acteurs de leur secteur.

Une Bretagne compétitive, c'est une Bretagne dont les filières s'organisent, se structurent, se modernisent pour améliorer leur performance, accroître leur capacité de financement en rationalisant leurs modes de fonctionnement, en mutualisant des compétences, en améliorant leur gestion, en favorisant le *benchmarking* et l'échange de bonnes pratiques.

Une Bretagne compétitive, c'est enfin une Bretagne qui investit dans les compétences et les hommes. Cela signifie agir sur la formation initiale et continue pour qu'elle réponde mieux aux besoins du présent et du futur, améliorer les dispositifs autour de l'emploi, soutenir les porteurs de projets, les entrepreneurs et les entreprises, en particulier dans leurs problématiques de modernisation et de transmission.

6 chantiers compétitivité

Etre compétitif, c'est reconquérir en permanence ses clientèles en les invitant à sortir des sentiers battus : désaisonnaliser, déroutiniser, dépayser. C'est agir à la fois sur le plan qualitatif et sur le plan quantitatif. C'est donner de la valeur aux espaces et donner de la valeur au temps. C'est donner de la valeur à l'offre touristique et donner de la valeur aux acteurs. C'est donner de la valeur aux métiers et donner de la valeur aux fonctions de connaissance et de prospective. Etre compétitif, c'est enfin et surtout être innovant et réactif en terme de réflexions, de solutions et d'organisation.

Chantier

Allongement de la saison

Les objectifs

- Développer et structurer des filières touristiques tout au long de l'année
- Mettre en place des offres adaptées et cohérentes

Les pistes d'action

- Développement des marchés du court séjour, de l'itinérance et de l'excursionnisme
- Développement des filières tourisme d'affaires, tourisme urbain et culturel et tourisme de loisirs et sports nature
- Développement des activités et animations hors saison

Chantier

Renforcement de l'offre touristique et des filières

Les objectifs

- Endiguer la diminution du parc d'hébergements et d'activités touristiques
- Développer une offre touristique adaptée aux nouvelles demandes
- Adapter et accompagner les filières dans leur évolution

Les pistes d'action

- Accompagnement de la transmission - reprise des entreprises
- Maintien des hébergements sur le littoral
- Accompagnement des porteurs de projets et des projets de territoire
- Prospection et accueil de nouveaux entrepreneurs
- Structuration, organisation et modernisation des filières

Chantier

Amélioration de la qualité

Les objectifs

- Faire monter en qualité les hébergements, les activités et les territoires
- Améliorer les produits et les services

Les pistes d'action

- Soutien à la modernisation et à la mise aux normes des entreprises du tourisme
- Mise en œuvre du Plan qualité France
- Mise en place de démarches de progrès
- Accompagnement de la professionnalisation des acteurs : marketing, environnement, management, développement durable

Les enjeux

Développer et professionnaliser l'offre touristique

- Elargir l'offre de tourisme à de nouveaux territoires
- Faire émerger de nouvelles destinations touristiques
- Gagner de la fréquentation par un allongement de la saison
- Professionnaliser les acteurs du tourisme et créer des emplois durables
- Organiser l'offre et adapter les filières

Renforcer une culture de la qualité totale

- Améliorer la qualité de l'offre et des services
- Améliorer le rapport qualité-prix
- Développer la performance et la pertinence marketing

Elargir la culture de l'anticipation et de l'évaluation

- Améliorer la connaissance de l'offre, des clientèles et des marchés concurrents
- Améliorer la réactivité des acteurs du tourisme
- Ajuster l'offre aux évolutions des marchés et des demandes des clientèles

Chantier

Filière intérieure

Chantier

Emploi Formation

Chantier

Veille Observation Evaluation Développement

Les objectifs

- Accompagner le développement économique et touristique de la Bretagne intérieure
- Mettre en place une offre adaptée
- Expérimenter de nouvelles formes de tourisme

Les pistes d'action

- Structuration et animation de pôles touristiques en Bretagne intérieure
- Développement d'axes structurants : canal de Nantes à Brest, Espace Manche Océan, Vélo routes et voies vertes...
- Ancrage de la filière dans une approche de développement durable
- Mise en réseau des acteurs

Les objectifs

- Développer la professionnalisation des acteurs du tourisme
- Améliorer l'offre d'emploi des entreprises du tourisme
- Favoriser la pérennisation des emplois saisonniers et l'insertion des étudiants et demandeurs d'emploi

Les pistes d'action

- Adaptation de la formation initiale et continue aux nouveaux métiers du tourisme
- Valorisation et promotion des métiers du tourisme
- Développement de formations actions
- Mise en place de parcours d'insertion

Les objectifs

- Renforcer la veille et l'observation et développer la prospective
- Identifier nos cibles de clientèles et créer de nouvelles niches marchés
- Favoriser l'appropriation et l'utilisation des outils de veille et d'observation par les acteurs du tourisme

Les pistes d'action

- Structuration et coordination du développement, de la veille et de l'observation au niveau régional
- Développement d'outils et d'actions favorisant la connaissance de l'offre et l'utilisation par les acteurs du tourisme des études et des données statistiques
- Mise en place d'une méthodologie et d'outils d'évaluation

Une Bretagne **Solidaire**

solidarité des hommes
complémentarité des territoires
tourisme pour tous
développement économique et social
politiques socio-éducatives



Volet indissociable des principes du développement durable, la solidarité fait partie, avec l'éthique, l'ouverture et la modernité, des quatre valeurs qui guident l'ensemble des politiques régionales. Cette ambition est la traduction au niveau du tourisme de la stratégie de la Région qui s'applique aux hommes comme aux territoires. Parce

que le tourisme est un outil de développement à part entière, il doit être capable, lorsqu'il s'inscrit dans une perspective durable, de compenser les déséquilibres, qu'ils soient de nature économique, écologique ou sociale. Fidèle à ses valeurs, la Région se fixe pour mission d'encourager le développement d'un tourisme qui profite à tous.

Une Bretagne solidaire, c'est une Bretagne responsable.

Laisser les inégalités se creuser entre les territoires serait risquer de compromettre l'ensemble du développement touristique, certains sites étant menacés de saturation tandis que d'autres seraient délaissés. La solidarité ne bénéficie pas seulement à ceux qui se trouvent en position de faiblesse : elle est aussi la condition de pérennisation de ceux qui jouissent d'une position de force. Le développement touristique a besoin de créer des respirations, d'ouvrir de nouveaux chemins de traverse, d'irriguer l'intérieur du territoire de manière raisonnée et durable. Il le fera d'autant mieux qu'il s'inscrira dans une dynamique de mise en tension entre destinations touristiques littorales et rétro-littorales, pour créer une multipolarisation du territoire.

Une Bretagne solidaire, c'est une Bretagne équilibrée.

Lorsqu'il n'est pas maîtrisé, le développement touristique est source d'inégalités et de déséquilibres. Déséquilibres entre les territoires littoraux, qui concentrent les 3/4 de l'activité, et les territoires rétro-littoraux et ruraux. Déséquilibres entre touristes et habitants qui engendrent des conflits d'usage et des réactions de rejet. Déséquilibres économiques dans les zones touristiques qui voient le prix des logements augmenter, contraignant les habitants et travailleurs saisonniers à s'éloigner du littoral, et pénalisent les familles bretonnes les plus modestes. C'est à ces déséquilibres que doit remédier un développement touristique véritablement durable, en se donnant les moyens de concilier les impératifs de rentabilité, indispensables à la viabilité de toute activité économique, et les exigences d'équité et de solidarité, garantes des équilibres sociaux et territoriaux.

Une Bretagne solidaire, c'est une Bretagne équitable.

Dans les faits, les hommes ne sont pas égaux devant l'économie, la santé, l'emploi, les loisirs. Le développement touristique doit être un facteur d'équité. Pour que le tourisme ne soit pas réservé aux plus favorisés, ni d'accès difficile à ceux qui souffrent d'un handicap quel qu'il soit, le Schéma régional s'affirme aussi dans sa dimension sociale et s'attache à compenser les situations de précarité, de fragilité et d'exclusion que le tourisme lui-même peut contribuer à engendrer. Dans ce contexte, le développement touristique devra favoriser l'insertion sociale des jeunes, des demandeurs d'emplois, des emplois saisonniers et le départ en vacances des Bretons.

4 chantiers **solidarité**

La solidarité est une condition indispensable pour permettre le développement d'un tourisme accepté et porté par tous. Parce qu'il sera reconnu comme une activité bénéfique à tous et permettra de développer l'ensemble des territoires. Les chantiers « solidarité » s'efforcent de valoriser d'abord les expériences pilotes et de contribuer à leur multiplication afin de limiter les risques de soupoudrage. Il s'agit aussi de mettre en place les conditions de véritables changements culturels pour créer des synergies entre les territoires. La promotion d'un tourisme solidaire ne répond pas seulement à une éthique : elle est aussi une réponse innovante à une demande émergente pour des formes de tourisme plus humaines et plus authentiques.

Chantier Rééquilibrage des territoires	Chantier Tourisme social et associatif
Les objectifs <ul style="list-style-type: none">→ Développer les échanges entre les territoires→ Faire du tourisme un outil de développement local Les pistes d'action <ul style="list-style-type: none">→ Mise en place de synergies entre les espaces littoraux et leur arrière-pays→ Accompagnement des projets touristiques de territoire→ Valorisation des expériences pilotes→ Mutualisation des savoir-faire et conseil aux porteurs de projet→ Mise en réseau et coordination des acteurs locaux	Les objectifs <ul style="list-style-type: none">→ Faire du tourisme un outil des politiques socio-éducatives→ Développer le tourisme social et associatif→ Favoriser le départ en vacances des Bretons et des familles modestes Les pistes d'action <ul style="list-style-type: none">→ Modernisation de la filière du tourisme social et associatif et coordination de la promotion→ Mise en place d'une démarche qualité→ Développement des actions favorisant le départ en vacances des Bretons et des familles modestes

Les enjeux

Réduire les inégalités territoriales

- Assurer un développement équilibré des territoires
- Réguler la pression touristique sur le littoral
- Dynamiser les territoires rétro-littoraux et intérieurs

Réduire les inégalités sociales

- Réduire les déséquilibres économiques et sociaux induits par l'activité touristique
- Favoriser un partage plus harmonieux des espaces touristiques
- Valoriser et accompagner le travail saisonnier

Développer le tourisme pour tous

- Valoriser la filière et les acteurs du tourisme social et associatif
- Faire de la Bretagne une région leader pour l'accueil des populations en situation de handicap
- Permettre à tous les Bretons de partir en vacances

Chantier

Tourisme et handicap

Les objectifs

- Développer l'offre accessible et le label « Tourisme et handicap »
- Valoriser et promouvoir l'offre existante

Les pistes d'action

- Soutien aux projets pilotes et territoriaux (chaînes d'accessibilité)
- Poursuite de la mise aux normes des hébergements et des équipements
- Développement de la formation des acteurs
- Sensibilisation des prestataires publics et privés du tourisme
- Organisation et valorisation de l'offre accessible, promotion des sites labellisés

Chantier

Insertion et logement des saisonniers

Les objectifs

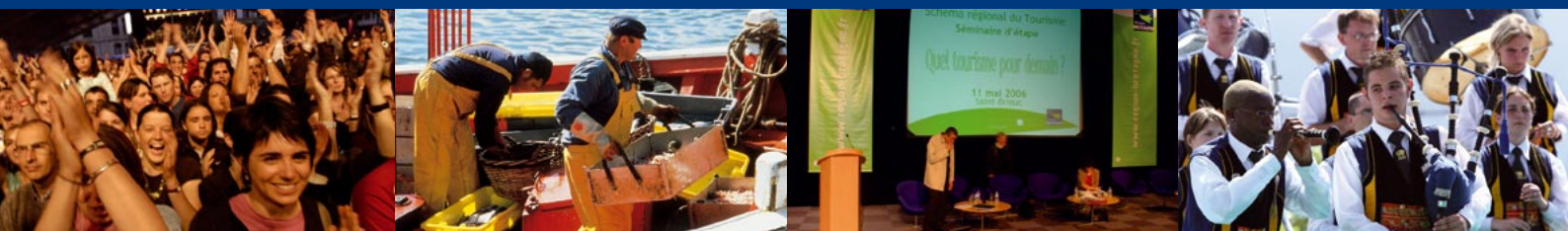
- Favoriser la pérennisation des emplois saisonniers
- Améliorer l'insertion et les conditions de vie des saisonniers

Les pistes d'action

- Mise en place de parcours d'insertion dans les métiers du tourisme
- Recensement des hébergements disponibles et création de logements
- Mise en place de services adaptés

Une Bretagne efficace

mise en cohérence des acteurs
organisation des filières
coordination des réseaux
contractualisation
logiques de projet



La bataille de la compétitivité se gagnera sur le terrain de l'efficacité. Les acteurs du tourisme l'ont souligné tout au long de la consultation : la complémentarité entre les échelles territoriales, le partenariat entre public et privé, la coordination et la mise en cohérence des acteurs, des filières et des réseaux, la mutualisation des outils et des bonnes pratiques sont une

nécessité absolue. Les énergies existent partout sur nos territoires qui ne demandent qu'à se mobiliser pour mettre en place des projets locaux, développer des activités, améliorer la qualité. Elles demandent à être coordonnées et fédérées dans une logique de projet, s'appuyant sur une organisation efficace des acteurs institutionnels et sur un partenariat renforcé avec les filières et les réseaux régionaux.

Une Bretagne efficace est une Bretagne qui s'organise.

La recherche d'une plus grande cohérence et d'une meilleure lisibilité de l'action des acteurs publics est au cœur des préoccupations de l'ensemble des intervenants du secteur. Les actions engagées dans le cadre de cette ambition devront permettre de préciser les missions et de clarifier les périmètres d'intervention des institutions aux différents échelons territoriaux : Région, départements, pays d'aménagement du territoire, pays touristiques, offices, communautés de communes... et de déterminer les échelles d'action les plus pertinentes. En la matière, la Région, exigeante vis-à-vis d'elle-même, engage sa propre réorganisation afin de rendre ses structures plus cohérentes, plus réactives et plus performantes.

Une Bretagne efficace est une Bretagne qui se mutualise.

Travailler autrement, pour l'ensemble des institutions, des filières, des réseaux et des acteurs professionnels implique non seulement de faire des économies d'échelle, mais également de mettre en commun la matière grise : dans un monde de plus en plus complexe, l'intelligence est nécessairement collective. Partager les moyens, les compétences, les idées et les bonnes pratiques est devenu une condition de la compétitivité et donc du développement touristique à l'heure où les ressources publiques se réduisent.

Une Bretagne efficace est une Bretagne qui se « transversalise ». La performance et l'innovation en matière de produits, de marchés, de transports passeront nécessairement par des offres « métissées », des principes d'économie mixte issus de projets communs à plusieurs institutions, organisations, filières... Dans cette perspective, savoir fonctionner dans une logique transversale sera déterminant pour le développement touristique breton. Si les acteurs ont pris la mesure de cette obligation, que l'environnement économique rend encore plus nécessaire, la mise en œuvre concrète de la transversalité reste difficile dans les faits. Elle implique des changements de culture et d'habitudes de travail afin d'instaurer le management de projet comme mode de fonctionnement majeur pour les années à venir.

4 chantiers efficacité

La mise en place de projets et de partenariats transversaux suppose de clarifier et d'optimiser le fonctionnement des organisations existantes et de créer les fonctions qui font défaut, notamment en matière de recherche et développement. Les chantiers « efficacité » visent donc d'abord à travailler sur des dimensions verticales : clarification des périmètres de compétence et des missions des institutions, des structures et des réseaux. Leur tradition de l'association et du réseau donne aux acteurs bretons une longueur d'avance en terme d'efficacité : l'enjeu réside aujourd'hui dans leur structuration au niveau régional et dans leur coordination pour entrer dans des modes de collaboration de plus en plus transversaux.

Chantier Organisation des acteurs régionaux	Chantier Organisation des acteurs institutionnels
Les objectifs <ul style="list-style-type: none">→ Coordonner et optimiser l'action des acteurs régionaux du tourisme→ Développer l'ingénierie touristique Les pistes d'action <ul style="list-style-type: none">→ Mise en place d'une nouvelle organisation régionale du tourisme→ Création de nouveaux outils	Les objectifs <ul style="list-style-type: none">→ Favoriser la coordination des politiques et des actions publiques→ Développer les partenariats→ Développer, coordonner et mutualiser les savoir-faire et les outils Les pistes d'action <ul style="list-style-type: none">→ Mise en cohérence des politiques et des critères régionaux et départementaux→ Mise en cohérence des projets touristiques de territoire→ Coordination de la commercialisation et mise en place de la plate-forme régionale de réservation en ligne

Les enjeux

Structurer l'organisation touristique

- Assurer la complémentarité et la mise en cohérence des politiques, des actions et des outils des institutions du tourisme
- Clarifier les périmètres d'intervention des institutions et partenaires du tourisme
- Structurer et organiser le développement touristique au niveau des territoires

Renforcer l'efficacité des organisations

- Coordonner le développement au niveau régional
- Clarifier et reconfigurer les missions des structures régionales du tourisme
- Renforcer les filières et réseaux régionaux

Renforcer la dynamique partenariale et transversale

- Mettre en synergie l'ensemble des acteurs du tourisme
- Développer les logiques de projet

Chantier

Organisation des filières et des réseaux

Les objectifs

- Renforcer la structuration et la coordination des filières et des réseaux
- Développer le travail en transversalité
- Valoriser les bonnes pratiques

Les pistes d'action

- Incitation au regroupement des acteurs au niveau régional
- Coordination des filières et réseaux dans une logique de projet
- Mise en place d'outils d'échange et de transferts de savoir-faire

Chantier

Partenariats transversaux Structuration des acteurs professionnels

Les objectifs

- Encourager l'initiative privée
- Favoriser le regroupement des acteurs professionnels au niveau des territoires

Les pistes d'action

- Développement des partenariats public-privé
- Mise en place de clubs d'investisseurs
- Renforcement des organisations professionnelles existantes
- Incitation à la création de groupements d'employeurs et de groupements professionnels

Une Bretagne accessible

liaison entre les territoires
infrastructures
réseaux de transport
intermodalité
systèmes d'information



L'accessibilité est un facteur majeur dans le choix d'une destination. En la matière, la Bretagne est pénalisée par sa situation excentrée, sa relative périphéricité par rapport aux grands bassins émetteurs étrangers et l'absence de dessertes ferroviaires rapides vers les départements du Sud-Ouest. La création de l'aéroport de Notre-Dame des Landes, la réalisation de l'opération Bretagne à grande vitesse (Brest et Quimper à 3 h de Paris), le doublement de la RN 164 et l'amélioration de l'axe routier Vannes-Lorient-Saint-Brieuc devraient à

terme améliorer l'offre de transports bretonne. Mais le développement de l'accessibilité de la Bretagne induit des investissements lourds qui nécessitent des choix stratégiques relevant d'une ambition transversale. La mobilité touristique présente cependant des spécificités importantes, notamment en matière de demandes d'information et d'intermodalité. La mise en oeuvre des chantiers «accessibilité» vise à favoriser la prise en compte du fait touristique dans les orientations du Schéma régional multimodal des déplacements et des transports.

Une Bretagne accessible, c'est une Bretagne qui favorise les liaisons, les dessertes, les modes et les réseaux de transports.

L'enjeu est triple : il s'agit non seulement d'améliorer les liaisons existantes, mais aussi de diversifier les modes de transport et d'améliorer leur articulation afin de proposer une offre régionale cohérente et attractive et de créer des passerelles entre le littoral et l'intérieur. Les attentes des clientèles vont dans le sens de la plus grande flexibilité possible pour assurer le passage d'un mode à l'autre – du train au vélo, du vélo au bateau, de l'avion au train – avec le moins de rupture possible. Le développement de l'intermodalité, qui fait partie des priorités de la politique régionale des transports, constitue donc un enjeu important pour le tourisme et passe par l'extension à l'échelle régionale des expériences déjà menées au niveau des départements et des territoires.

Une Bretagne accessible, c'est une Bretagne qui se dote de nouveaux systèmes d'information.

L'accessibilité à l'information est un enjeu central de l'accessibilité tout court. La centralisation au niveau régional de l'information sur l'offre de transport touristique, la mise en cohérence des systèmes d'information en matière de tourisme et de transports, la promotion de l'offre touristique dans les points d'arrivée des touristes et la valorisation des transports dans les supports d'information touristique sont au cœur des problématiques d'accessibilité. Les systèmes d'information et leur mise en cohérence font aujourd'hui partie intégrante des outils du développement touristique.

Une Bretagne accessible, c'est une Bretagne qui modernise ses équipements et son offre.

Il est indispensable que la dimension touristique soit prise en compte dans la réflexion sur le développement des infrastructures de transport. L'offre de croisière, les dessertes maritimes, ainsi que la mise en place de liaisons aériennes à vocation touristique desservant les grandes villes françaises et les destinations étrangères prioritaires font partie des axes travaillés dans la cadre de l'ambition « accessibilité »

5 chantiers accessibilité

Si la question de l'intermodalité est cruciale pour le tourisme, le Schéma régional doit également envisager chaque mode de transport de manière séparée pour densifier, diversifier les offres et mieux les faire connaître au grand public comme aux opérateurs nationaux et internationaux du tourisme.

Chantier Intermodalité et connexion aérien/ferré/ routier	Chantier Ferré
Les objectifs <ul style="list-style-type: none">→ Améliorer la cohérence des offres de transport collectif sur les bassins touristiques→ Améliorer l'information sur l'offre de transports Les pistes d'action <ul style="list-style-type: none">→ Mise en place d'offres de transports multimodales à vocation touristique→ Prise en compte du tourisme dans la mise en place du système d'information multimodal régional→ Développement de l'information sur l'offre de transports et l'offre touristique dans les points d'arrivée des touristes	Les objectifs <ul style="list-style-type: none">→ Améliorer et valoriser l'offre de transport ferroviaire→ Adapter l'offre ferroviaire à l'activité touristique→ Améliorer l'accueil et l'information dans les gares Les pistes d'action <ul style="list-style-type: none">→ Promotion de l'offre de transports ferroviaire→ Développement des offres de séjours et de circuits par le train→ Valorisation des liaisons ferroviaires à destination des pôles touristiques→ Communication sur l'opération Bretagne à grande vitesse auprès de la clientèle touristique

Les enjeux

Développer la réflexion prospective en matière de transport touristique

- Adapter l'offre de transport touristique aux évolutions des marchés et des comportements des clientèles
- Anticiper l'arrivée des nouvelles offres de transport bretonnes en termes d'offres touristiques

Définir une stratégie de développement durable du transport à vocation touristique

- Développer l'offre de transports collectifs à vocation touristique
- Faire du tourisme un outil de modernisation et de développement des infrastructures portuaires et aéroportuaires
- Développer l'intermodalité entre les différents modes de transport

Définir une stratégie d'information et de communication sur l'offre de transports touristique

- Valoriser l'offre de transport bretonne
- Coordonner les outils et les actions des secteurs du transport et du tourisme au niveau régional en matière d'information

Chantier

Routier

Les objectifs

- Développer et valoriser l'offre de transports collectifs par voie routière

Les pistes d'action

- Développement du réseau d'autocars intervilles
- Développement des navettes dans les stations touristiques

Chantier

Politique aéroportuaire régionale

Les objectifs

- Conforter l'offre de transport aérien vers les bassins de clientèle prioritaires
- Soutenir la mise en place des offres touristiques par avion
- Développer les partenariats avec les transporteurs et les tour opérateurs

Les pistes d'action

- Mise en place d'offres touristiques desservant les destinations françaises et étrangères prioritaires
- Amélioration de la desserte des aéroports
- Promotion de l'offre bretonne auprès des tour opérateurs
- Travail avec les réceptifs bretons

Chantier

Dessertes maritimes et croisière

Les objectifs

- Reconquérir les clientèles britanniques
- Développer la filière croisière
- Valoriser les îles en bords de saison

Les pistes d'action

- Promotion de l'offre croisière
- Mise en place d'offres produits vers la Grande-Bretagne et les îles anglo-normandes
- Amélioration de la desserte des îles en hors saison

Le Schéma régional porte les ambitions de tous les acteurs du tourisme. Il faut désormais se donner les moyens de ces ambitions. Ces moyens ne sont pas à chercher dans l'espérance de financements "providence" qui iront en se raréfiant. Ils sont à trouver dans notre capacité à générer de la valeur en utilisant mieux les moyens dont nous disposons. Les acteurs du tourisme en ont exprimé l'urgence lors de la démarche d'élaboration du Schéma régional. Ils ont insisté sur la nécessité de renforcer la coordination des acteurs, la dynamique partenariale, la mise en cohérence des actions et des outils. Et ils ont désigné l'échelle régionale comme étant celle qui s'impose pour assurer cette cohérence et relever les défis du développement touristique. C'est pourquoi, dans le cadre de ce Schéma, le Conseil régional prend ses responsabilités et se positionne comme chef de file du développement touristique. Il affirme sa volonté de renouveler le modèle économique sur lequel il repose, d'en piloter la coordination et de mettre en place un nouveau mode de gouvernance et d'organisation du tourisme en concertation avec l'ensemble de ses partenaires.



*Vocation
& rôle
de la Région
dans l'organisation
du développement
touristique*

*Stratégie
Principes de gouvernance
Organisation des acteurs*

Un impératif : renouveler notre modèle de développement touristique

Le modèle sur lequel repose en grande partie l'économie du tourisme n'est pas viable à moyen terme. La Bretagne ne peut plus compter sur un tourisme de cueillette, ni sur sa seule force d'attraction naturelle, aussi puissante soit-elle. Si elle veut continuer à développer son tourisme, enjeu majeur de son économie, elle doit s'adapter au nouveau contexte et passer à un tourisme de conquête. La Région

constitue à la fois le bon niveau d'intervention pour assurer la cohérence de l'action collective et le bon niveau pour assurer la cohérence des politiques publiques. Elle se propose d'être le chef de file de ce mouvement de rénovation pour permettre aux acteurs du tourisme et à l'ensemble de ses partenaires institutionnels, Etat, départements, pays, de se mettre avec elle en ordre de bataille.

Le tourisme : un acteur incontournable de l'économie bretonne

La Bretagne est la 4^e région touristique française et la 1^{re} destination pour les séjours mer. Dans son bilan économique, le tourisme occupe une place remarquable : 8 % du PIB, 5 milliards d'euros de consommation touristique, plus de 6 % de l'emploi régional. Il est créateur d'emplois non délocalisables, qui sont majoritairement le fait de petites entreprises permettant d'irriguer le territoire. Contributeur direct à la création de richesses, il génère également des dépenses indirectes importantes notamment dans les transports, l'alimentation, les services locaux et soutient la très forte dynamique du marché de la construction et de l'entretien du parc résidentiel. Acteur majeur de l'économie bretonne, le tourisme participe également à faire connaître la région, renforce son attractivité, favorise le développement d'autres secteurs de l'économie régionale en attirant les entrepreneurs. Il soutient le développement d'une économie «présentielle» dans laquelle s'imbriquent de plus en plus de nouveaux résidents permanents, semi-permanents et touristes. Ce bilan enviable masque pourtant l'essentiel : un effritement de la demande qui menace à moyen terme l'avenir du tourisme breton.

Un modèle de développement touristique qui a atteint ses limites

Comme toutes les grandes et anciennes régions touristiques françaises, la Bretagne arrive à maturité d'un cycle de vie touristique. Preuve visible de cette fin de cycle : la stagnation du nombre de nuitées. Dans un marché de plus en plus international, les raisons de cette stagnation sont à rechercher en partie hors de la région. Depuis les années 2000, les configurations de l'offre et de la demande ont considérablement évolué : les comportements ont changé, les nouvelles technologies se sont développées, le coût des transports aériens a diminué. Mais les spécificités du modèle touristique breton ont aussi contribué à l'érosion de la croissance. Le tourisme y est très concentré, à la fois dans l'espace, avec une forte prédominance du littoral, et dans le temps, avec une saison touristique de courte durée. Certains secteurs, telle l'hôtellerie familiale, sont confrontés à des difficultés de réinvestissement, de transmission et n'ont pas les moyens de l'innovation, du renouvellement de l'offre produit et de ses nouvelles modalités de mise en marché. C'est la raison pour laquelle le développement touristique doit se renouveler profondément. Il doit non seulement changer d'échelle, pour entrer dans des logiques transversales de réseaux, mais aussi pouvoir s'appuyer sur de nouvelles formes de gouvernance des hommes et sur des organisations reconfigurées. C'est la voie que le Conseil régional propose de suivre pour "orchestrer" la mise en œuvre du Schéma régional.

Une stratégie régionale de développement durable

Rénover le modèle de développement touristique breton, c'est passer impérativement à une autre échelle de développement et à d'autres modes de fonctionnement entre les acteurs. Pour conduire ce changement nécessaire, la Région doit pouvoir s'appuyer sur une vision stratégique partagée et de nouveaux principes de gouvernance. Le pilotage de la politique touristique régionale s'appuiera sur trois grands axes stratégiques guidés par les principes du développement durable.

3 axes stratégiques pour un développement touristique durable

axe 1

Le rééquilibrage territorial et saisonnier

Fondé sur la qualité de ses patrimoines naturel et culturel, le tourisme breton doit être désormais mieux réparti dans l'espace, dans une logique de complémentarité et de solidarité entre les territoires, et dans le temps, pour soulager la tension excessive qui menace à terme l'avenir du secteur. Cette stratégie doit être accompagnée par le développement d'axes structurants et la mise en place de synergies entre les territoires.

axe 2

La modernisation de l'offre et des services

Confrontée à l'internationalisation de l'offre, la filière touristique doit, plus que jamais, se moderniser. Cette modernisation passe par un effort d'innovation permanent, un accroissement constant de la qualité, aussi bien de l'accueil que des produits et des services, et par un développement de l'investissement. Elle devra s'appuyer sur une véritable stratégie marketing, capable de segmenter avec précision les marchés et les clientèles.

axe 3

Une nouvelle gouvernance

Les défis que le tourisme breton doit relever passent nécessairement par l'établissement de nouvelles relations entre les acteurs pour aboutir à une nouvelle gouvernance, cohérente, efficace et partagée. La promotion de l'offre exige, quant à elle, une organisation et une coordination au niveau régional.

10 grands principes de gouvernance

Pour passer à la vitesse supérieure en matière de développement, les acteurs du tourisme ont de plus en plus besoin de travailler ensemble. Ils l'ont réaffirmé lors de la consultation. Cette dernière a mis en évidence les deux premières obligations qui incombent à la Région : clarifier les périmètres d'intervention entre Région et départements pour assurer la cohérence des politiques, des actions et des outils et promouvoir de nouvelles manières de travailler ensemble, en s'appuyant sur les réseaux existants qui ont largement fait leurs preuves (voir pages suivantes). Le Schéma régional est donc l'occasion pour la Région de formaliser les grands principes de gouvernance qui doivent permettre de fédérer l'ensemble des acteurs qui contribuent au développement touristique.

- 1. La concertation** : elle doit être large pour prendre en compte l'ensemble des acteurs et interlocuteurs concernés et déboucher sur une véritable implication de tous
- 2. La veille et l'observation** : elle sont indispensables pour orienter les projets là où ils naissent et tout particulièrement au niveau des pays touristiques
- 3. La prospective** : elle doit permettre d'anticiper dans un environnement de plus en plus concurrentiel
- 4. L'innovation** : elle est nécessaire au renouvellement de l'offre et au développement d'une nouvelle attractivité
- 5. L'expérimentation** : elle doit être privilégiée chaque fois qu'elle est pertinente, à travers, notamment, des projets pilotes
- 6. Le partenariat** : il doit être systématiquement recherché avec les acteurs institutionnels, professionnels et associatifs, les filières et les réseaux régionaux. Les logiques d'économies mixtes et les partenariats public/privé doivent également être privilégiés
- 7. La mise en réseau** : elle doit être systématiquement encouragée et renforcée, en particulier au niveau des territoires et des filières en permettant, notamment, la mutualisation des moyens et des bonnes pratiques
- 8. La contractualisation** : elle doit intervenir dans tous les projets locaux de développement et de contrats de territoires, dans une logique de projet
- 9. La transversalité** : elle est incontournable pour fonctionner dans des logiques de projet
- 10. L'évaluation** : elle doit être systématique dans tout projet de développement pour permettre un véritable pilotage

Renouveler l'organisation du développement touristique

Elaborer un nouveau modèle de développement ne peut s'envisager sans repenser parallèlement les organisations qui accompagneront sa mise en œuvre, au niveau régional et territorial. Certaines fonctions essentielles sont pour l'heure absentes ou trop peu représentées. D'autres méritent d'être renforcées. Les missions doivent être reconfigurées, les périmètres d'intervention redéfinis. Cette réorganisation est un enjeu capital pour prétendre à un tourisme compétitif. Elle constitue en soi un défi que nous devons relever collectivement si nous voulons nous donner réellement les moyens de nos ambitions. Sa mise en place se fera en concertation avec l'ensemble des partenaires de la Région : les Comités départementaux du tourisme, les chambres consulaires, la Fédération régionale des pays touristiques, la Fédération régionale des offices du tourisme et syndicats d'initiative et les réseaux régionaux représentent les filières.

Des fonctions à créer ou à renforcer au niveau régional

Il existe aujourd'hui trois instances du tourisme à l'échelle de la Région : le service tourisme du Conseil régional, le Comité régional du tourisme et l'Observatoire du tourisme. Les changements attendus du Schéma régional et de ses ambitions impliquent d'en repenser les missions et leur répartition. La fonction Stratégie devra être plus que jamais la garante de la cohérence du développement touristique régional et de la transversalité des projets à travers la consolidation des partenariats avec les départements. La fonction ingénierie touristique reste très insuffisamment développée dans les dispositifs existants. Elle s'avère pourtant déterminante pour stimuler l'innovation, structurer la recherche et développement, qui sont déficitaires dans le champ du tourisme, accompagner la professionnalisation et la montée en qualité des acteurs, ainsi que développer l'ingénierie financière. Elle devra également animer les chantiers du Schéma régional (tourisme intérieur, désaisonnalisation...). Les fonctions d'observation et de veille de l'Observatoire régional du tourisme ont vocation à s'élargir à une véritable stratégie d'intelligence économique. Ces dernières doivent déboucher sur la production d'information et

d'outils pratiques et opérationnels à destination des professionnels. Enfin, les fonctions de promotion, de communication et de commercialisation doivent être élargies afin de développer une gestion stratégique de la « marque » Bretagne.

Coordonner le développement au niveau des territoires

Renforcer les fonctions régionales ne sera pleinement efficace que si l'on renforce parallèlement les missions des acteurs du tourisme à un double niveau, celui des territoires et celui des filières. Cet effort de coordination accrue s'appuiera essentiellement sur la Fédération régionale des pays touristiques et sur la Fédération régionale des offices de tourisme et syndicats d'initiative. L'organisation en réseaux sera parallèlement encouragée pour optimiser le fonctionnement des filières. Mais l'offre touristique régionale ne sera lisible et structurée que si l'action collective et les projets touristiques, inscrits dans des logiques de territoires, sont eux aussi mieux organisés et structurés. Cette évolution devra s'appuyer sur une ingénierie de développement touristique capable de favoriser la coordination régionale du développement, de la structuration et de la promotion de l'offre au sein des territoires, mais aussi l'animation des fonctions d'accueil, d'information et de promotion dans ces mêmes territoires.

Proposition de réorganisation des structures régionales autour de trois pôles de compétences

<p>Pôle Stratégie</p>	<p>Pôle Recherche et développement</p>	<p>Pôle Promotion, communication et commercialisation</p>
<p>Principales missions</p> <ul style="list-style-type: none"> → Définition et pilotage de la mise en œuvre des grandes orientations pour la Bretagne → Coordination de la politique touristique avec les politiques régionales transversales au tourisme → Coordination des acteurs institutionnels et réseaux régionaux 	<p>Principales missions</p> <ul style="list-style-type: none"> → Ingénierie touristique → Veille, observation → Création et diffusion d'outils d'analyse et d'aide à la décision → Structuration de l'offre touristique régionale → Animation des réseaux et filères 	<p>Principales missions</p> <ul style="list-style-type: none"> → Valorisation de la « marque » Bretagne → Mise en place de l'offre produit régionale → Promotion et la commercialisation de l'offre

Contractualisation du développement au niveau des territoires et des filières autour de trois pôles de compétences

<p>Pôle Organisation de l'offre</p>	<p>Pôle Développement local et opérationnel</p>	<p>Pôle Accueil et information</p>
<p>Principales missions</p> <ul style="list-style-type: none"> → Soutien des filières à l'innovation touristique → Appui aux filières au niveau des territoires pour la mise en place de projets touristiques et d'offres cohérentes → Coordination de l'organisation de l'offre au niveau des territoires. 	<p>Principales missions</p> <ul style="list-style-type: none"> → Animation des acteurs du développement touristique → Structuration de l'offre locale → Soutien aux projets touristiques de territoire → Suivi des labels et des chantiers pilotes 	<p>Principales missions</p> <ul style="list-style-type: none"> → Coordination des acteurs, des actions et des outils d'information au niveau des territoires → Pilotage de la politique d'amélioration de l'accueil



CONSEIL RÉGIONAL DE BRETAGNE

283 avenue du Général Patton – CS 21 101 – 35711 RENNES CEDEX 7
Tél. : 02 99 27 10 10 – Fax. : 02 99 27 11 11 – region-bretagne.fr