

**EXAMEN PROFESSIONNEL DE PROMOTION INTERNE DE  
RÉDACTEUR TERRITORIAL PRINCIPAL de 2<sup>ème</sup> CLASSE**

**EXAMEN PROFESSIONNEL D'AVANCEMENT DE GRADE DE  
RÉDACTEUR TERRITORIAL PRINCIPAL de 2<sup>ème</sup> CLASSE**

**SESSION 2020**

**ÉPREUVE DE RAPPORT AVEC PROPOSITIONS OPERATIONNELLES**

**ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :**

**Rédaction d'un rapport à partir des éléments d'un dossier portant sur les missions, compétences et moyens d'action des collectivités territoriales, assorti de propositions opérationnelles.**

Durée : 3 heures

Coefficient : 1

**À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :**

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- ♦ Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

**Ce sujet comprend 29 pages.**

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend  
le nombre de pages indiqué.**

*S'il est incomplet, en avertir le surveillant.*

Vous êtes rédacteur territorial principal de 2<sup>ème</sup> classe au sein du pôle Développement économique et territorial de la communauté d'agglomération de COMMAGLO (28 communes, 65 000 habitants).

Les élus souhaitent développer une politique touristique intercommunale pour accroître l'attractivité du territoire, qui ne comporte pas de station classée. Il s'agit d'un territoire rural avec des espaces naturels attractifs pour les randonneurs et cyclistes et quelques lieux patrimoniaux remarquables. L'offre d'hébergement et de restauration se développe.

Le directeur du pôle vous demande dans un premier temps de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, un rapport sur l'intercommunalité et le tourisme.

**10 points**

Dans un second temps, il vous demande d'établir un ensemble de propositions opérationnelles pour structurer l'offre touristique intercommunale.

*Pour traiter cette seconde partie, vous mobiliserez également vos connaissances.*

**10 points**

#### Liste des documents :

- Document 1 :** « Article 104 de la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République » - *Legifrance* - 1 page
- Document 2 :** « Tourisme : les ambiguïtés issues de la nouvelle organisation territoriale » - *LaGazette.fr* - 10 janvier 2017 - 1 page
- Document 3 :** « La compétence "promotion du tourisme" au cœur d'une nouvelle réforme » - *Cabinet Delsol Avocats* - 3 janvier 2020 - 1 page
- Document 4 :** « Articles L5214-16, L5215-20, L5216-5, L5217-2 du Code général des collectivités territoriales » - *Legifrance* - Version en vigueur le 27 mai 2020 - 3 pages
- Document 5 :** « Une stratégie touristique pour la Bretagne : passer d'une compétence partagée à une stratégie coordonnée » (extraits) - Une nouvelle stratégie touristique régionale - *Conseil régional de Bretagne* - Février 2018 - 3 pages
- Document 6 :** « Tourisme : "Il faut savoir tirer parti de l'intercommunalisation" » - *Lettreducadre.fr* - 25 janvier 2016 - 1 page
- Document 7 :** « Profiter de la loi NOTRe pour construire la compétence tourisme » - Association des Directeurs généraux des communautés de France - *Adgcf.fr* - 26 avril 2016 - 3 pages
- Document 8 :** « Notre stratégie touristique 2019-2025 » (extraits) - *Provence-Alpes Agglomération* - 2019 - 6 pages
- Document 9 :** « Le tourisme en plein croisement des genres » - *Lettreducadre.fr* - 3 août 2016 - 3 pages
- Document 10 :** « Des acteurs en synergie » - Schéma de développement touristique 2017-2022 - *Tours Métropole Val-de-Loire* - 2017 - 3 pages

**Document 11 :** « Pays d'Arles : l'agglomération ACCM développe sa stratégie touristique » -  
*La Provence* - 25 juillet 2019 - 1 page

**Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.**

*Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.*

---

## DOCUMENT 1

JORF n°0182 du 8 août 2015  
texte n° 1

### **LOI n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (1) (extrait)**

NOR: RDX1412429L

ELI: <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2015/8/7/RDX1412429L/jo/texte>

Alias: <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2015/8/7/2015-991/jo/texte>

L'Assemblée nationale et le Sénat ont adopté,  
Vu la décision du Conseil constitutionnel n° 2015-717 DC du 6 août 2015,  
Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

(...)

### **Titre III : SOLIDARITÉS ET ÉGALITÉ DES TERRITOIRES**

(...)

**Chapitre IV : Compétences partagées dans le domaine de la culture, du sport, du tourisme, de la promotion des langues régionales et de l'éducation populaire et regroupement de l'instruction et de l'octroi d'aides ou de subventions**

(...)

#### **Article 104**

Après le premier alinéa de l'article L. 1111-4 du code général des collectivités territoriales, sont insérés deux alinéas ainsi rédigés : « Les compétences en matière de culture, de sport, de tourisme, de promotion des langues régionales et d'éducation populaire sont partagées entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier ».

## DOCUMENT 2

### Tourisme : les ambiguïtés issues de la nouvelle organisation territoriale

LaGazette.fr Publié le 10/01/2017

*Depuis le 1er janvier dernier, la compétence « promotion touristique » intercommunale est inscrite sur la liste des compétences obligatoires des EPCI. Un transfert de compétence posé de manière générale, même si le législateur a pris en compte certaines spécificités territoriales. D'un autre côté, la définition de la politique touristique de la commune reste de la compétence communale. Des difficultés de coordination apparaissent ainsi à l'échelon des intercos.*

**Aldo Sevino** - Ancien rédacteur en chef et cofondateur de la revue « Tourisme et Droit », avocat spécialisé en droit public et droit du tourisme (cabinet Asea)

La loi « Notre » affecte lourdement la compétence « tourisme » des collectivités territoriales. Tout en maintenant le principe d'une compétence partagée entre les différents échelons territoriaux, elle consacre la montée en puissance de l'échelon intercommunal (la création des offices de tourisme est devenue une compétence obligatoire des établissements publics de coopération intercommunale [EPCI], depuis le 1er janvier 2017) au détriment principalement des communes.

Initialement, la loi « Notre » envisageait de faire de la région le « chef de file » des collectivités en matière de tourisme. L'échelon régional devait également devenir compétent pour instaurer un schéma de développement touristique régional unique. Le texte définitivement adopté a finalement abandonné cette prééminence régionale et consacré, en revanche, le principe d'une compétence partagée entre les trois échelons territoriaux.

Ce n'est donc pas la compétence « tourisme » qui est transférée aux intercommunalités, mais bien la seule compétence « promotion du tourisme », dont la **création d'offices de tourisme et la création et la gestion des zones d'activités touristiques. [...]**

| Répartition des compétences en matière de tourisme depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2017 |  |
|---|--|
| Région  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Définit les objectifs du développement touristique régional à moyen terme.</li><li>- Recueille, traite et diffuse les données relatives à l'activité touristique dans la région.</li><li>- Coordonne les initiatives publiques et privées en matière de développement, de promotion et d'information.</li><li>- Crée le comité régional du tourisme.</li></ul> |
| Département   | <ul style="list-style-type: none"><li>- Etablit les schémas d'aménagement et de développement touristique.</li><li>- Crée les comités départementaux du tourisme et les agences de développement du tourisme.</li></ul>  |
| Intercommunalité  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Assure la promotion.</li><li>- Crée et gère des zones d'activités touristiques.</li><li>- Crée les offices de tourisme.</li></ul>  |
| Commune   | <ul style="list-style-type: none"><li>- Compétences autres que la promotion et la création d'offices de tourisme.</li></ul>  |

#### Taxe de séjour

La loi « Notre » n'a aucune incidence sur la taxe de séjour, les dispositions du CGCT (art. L.2333-26 et L.5211-21) demeurent inchangées. L'article L.2333-26 du CGCT prévoit clairement la compétence de principe de la commune pour instituer une taxe de séjour ou une taxe de séjour forfaitaire, « sous certaines conditions » et sous réserve de l'application de l'article L.5211-21 du CGCT, c'est-à-dire « à la condition » que l'article L.5211-21 ne s'applique pas. Et en application de l'article L.5211-21 du CGCT, si l'EPCI décide de mettre en place une taxe de séjour ou une taxe de séjour forfaitaire, la commune qui se trouve dans le périmètre de cet EPCI ne peut plus créer elle-même de taxe de séjour ou de taxe de séjour forfaitaire. Il n'y a donc pas de possibilité de créer concomitamment une taxe de séjour communale et une taxe de séjour intercommunale.

En revanche, le texte prévoit expressément que la possibilité pour un EPCI de décider de percevoir une taxe de séjour est subordonnée à plusieurs conditions, dont l'accord des communes ou, plus exactement, leur non-désaccord. Il suffit, par conséquent, qu'une commune qui a déjà institué une taxe de séjour refuse d'en perdre le bénéfice pour que l'EPCI dont elle dépend ne puisse à son tour l'instituer, alors même que ledit EPCI respecterait par ailleurs les conditions posées par le CGCT pour créer une taxe de séjour ou une taxe de séjour forfaitaire. (...)

3 janvier 2020



## La compétence « promotion du tourisme » au cœur d'une nouvelle réforme

---

### I. CONTEXTE

La compétence « *promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme* » a fait l'objet de nombreuses évolutions ces dernières années. La loi n°2014-58 du 27 janvier 2014, dite loi MAPTAM, a inscrit cette compétence parmi les compétences obligatoires des métropoles et des communautés urbaines. Il s'en est suivi la loi n°2015-991 du 7 août 2015, dite loi NOTRe, qui l'a également inscrite comme relevant de la compétence obligatoire des communautés de communes et des communautés d'agglomération.

Pour atténuer les effets de la loi NOTRe, la loi n°2016-1888 du 28 décembre 2016, dite Montagne II, a permis aux communes touristiques érigées en stations classées de tourisme ou ayant engagé une démarche de classement au 1<sup>er</sup> janvier 2017, de conserver, par délibération, la compétence « *promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme* ». Ce dispositif a ainsi créé un droit d'option limité dans le temps pour les communes des communautés de communes, des communautés d'agglomération, et de la métropole d'Aix-Marseille-Provence.

Dans la continuité de la loi Montagne II, la loi n°2019-1461 du 27 décembre 2019 relative à l'engagement dans la vie locale et à la proximité de l'action publique promulguée le 27 décembre 2019, introduit dans son article 16 la possibilité pour certaines communes de **retrouver leur compétence « *promotion du tourisme, dont la création d'office de tourisme* »**.

L'article 16 de la loi prévoit également que la **compétence « animation touristique » sera désormais une compétence partagée entre l'EPCI et les communes membres de l'EPCI**, qu'il s'agisse des communautés de communes, communautés urbaines, communautés d'agglomération, ou métropoles.

Enfin, l'article 16 de la loi modifie l'article L. 133-15 du code du tourisme, en ce qu'il soumet le prononcé de classement de station classée de tourisme, non plus à un décret, mais à un **arrêté préfectoral**. Il s'agit là d'une déconcentration de la procédure.

## Code général des collectivités territoriales (Extraits)

### LIVRE II : LA COOPÉRATION INTERCOMMUNALE

#### TITRE Ier : ÉTABLISSEMENTS PUBLICS DE COOPÉRATION INTERCOMMUNALE

##### CHAPITRE IV : Communauté de communes

(...)

###### Article L5214-16

Modifié par [LOI n° 2015-991 du 7 août 2015 - art. 64](#)

Modifié par [LOI n° 2019-1461 du 27 décembre 2019 - art. 14 \(V\)](#)

I. – La communauté de communes exerce de plein droit au lieu et place des communes membres les compétences relevant de chacun des groupes suivants :

(...)

2° Actions de développement économique dans les conditions prévues à l'article [L. 4251-17](#) ; création, aménagement, entretien et gestion de zones d'activité industrielle, commerciale, tertiaire, artisanale, touristique, portuaire ou aéroportuaire ; politique locale du commerce et soutien aux activités commerciales d'intérêt communautaire ; promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme ; (...)

Par dérogation au 2° du présent I, les communes touristiques érigées en stations classées de tourisme en application des articles L. 133-13 et L. 151-3 du code du tourisme peuvent décider, par délibération et après avis de l'organe délibérant de la communauté de communes, de conserver ou de retrouver l'exercice de la compétence "promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme". L'organe délibérant de l'établissement public de coopération intercommunale rend son avis dans un délai de trois mois à compter de sa saisine par la commune concernée. A défaut, l'avis est réputé rendu. La communauté de communes conserve, concurremment avec ladite commune et sur le territoire de cette dernière, l'exercice de cette même compétence, à l'exclusion de la création d'offices de tourisme. En cas de perte du classement en station de tourisme, la délibération du conseil municipal par laquelle la commune a décidé de conserver ou de retrouver la compétence "promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme" cesse de produire ses effets et la compétence est intégralement exercée par la communauté de communes en lieu et place de la commune.

Par dérogation au 2° du présent I, une ou plusieurs communes touristiques au sens de l'article L. 133-11 du code du tourisme peuvent demander à retrouver l'exercice de la compétence "promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme". La restitution de compétence est décidée par délibérations concordantes de l'organe délibérant de la communauté de communes et des conseils municipaux de l'ensemble de ses communes membres dans les conditions de majorité requises pour la création de l'établissement. La communauté de communes conserve, concurremment aux dites communes et sur leur territoire, l'exercice de cette même compétence, à l'exclusion de la création d'offices de tourisme. En cas de perte de la dénomination "commune touristique", la compétence est intégralement exercée par la communauté de communes en lieu et place de la commune.

(...)

## **CHAPITRE V : Communauté urbaine**

(...)

### **Article L5215-20**

Modifié par [LOI n° 2019-1461 du 27 décembre 2019 - art. 16 \(V\)](#)

Modifié par [LOI n° 2019-1461 du 27 décembre 2019 - art. 21](#)

I. – La communauté urbaine exerce de plein droit, au lieu et place des communes membres, les compétences suivantes :

1° En matière de développement et d'aménagement économique, social et culturel de l'espace communautaire :

a) Création, aménagement, entretien et gestion de zones d'activité industrielle, commerciale, tertiaire, artisanale, touristique, portuaire ou aéroportuaire ;

(...)

e) Promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme, sans préjudice de l'animation touristique qui est une compétence partagée, au sens de l'article L. 1111-4, avec les communes membres de l'établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre ;

## **CHAPITRE VI : Communauté d'agglomération**

(...)

### **Article L5216-5**

Modifié par [LOI n° 2019-1461 du 27 décembre 2019 - art. 14 \(V\)](#)

I. – La communauté d'agglomération exerce de plein droit au lieu et place des communes membres les compétences suivantes :

1° En matière de développement économique : actions de développement économique dans les conditions prévues à l'article L. 4251-17 ; création, aménagement, entretien et gestion de zones d'activité industrielle, commerciale, tertiaire, artisanale, touristique, portuaire ou aéroportuaire ; politique locale du commerce et soutien aux activités commerciales d'intérêt communautaire ; promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme, sans préjudice de l'animation touristique qui est une compétence partagée, au sens de l'article L. 1111-4, avec les communes membres de l'établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre ;

(...)

Par dérogation au 1° du présent I, les communes touristiques érigées en stations classées de tourisme en application des articles L. 133-13 et L. 151-3 du code du tourisme peuvent décider, par délibération et après avis de l'organe délibérant de la communauté d'agglomération, de conserver ou de retrouver l'exercice de la compétence " promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme ". L'organe délibérant de l'établissement public de coopération intercommunale rend son avis dans un délai de trois mois à compter de sa saisine par la commune concernée. A défaut, l'avis est réputé rendu. La communauté d'agglomération conserve, concurremment avec ladite commune et sur le territoire de cette dernière, l'exercice de cette même compétence, à l'exclusion de la création d'offices de tourisme.

En cas de perte du classement en station de tourisme, la délibération du conseil municipal par laquelle la commune a décidé de conserver ou de retrouver la compétence " promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme " cesse de produire ses effets et la compétence est intégralement exercée par la communauté d'agglomération en lieu et place de la commune.

(...)

## CHAPITRE VII : Métropole

(...)

### Article L5217-2

Modifié par [LOI n° 2019-1461 du 27 décembre 2019 - art. 16 \(V\)](#)

Modifié par [LOI n° 2019-1461 du 27 décembre 2019 - art. 21](#)

I. – La métropole exerce de plein droit, en lieu et place des communes membres, les compétences suivantes :

1° En matière de développement et d'aménagement économique, social et culturel :

a) Création, aménagement et gestion des zones d'activité industrielle, commerciale, tertiaire, artisanale, touristique, portuaire ou aéroportuaire ;

b) Actions de développement économique, dont la participation au capital des sociétés mentionnées au 8° de l'article L. 4211-1, ainsi que soutien et participation au pilotage des pôles de compétitivité situés sur son territoire ;

(...)

d) Promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme, sans préjudice de l'animation touristique qui est une compétence partagée, au sens de l'article L. 1111-4, avec les communes membres de l'établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre ;

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

(extrait)

## **1. Contexte et enjeux du tourisme en Bretagne**

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

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

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

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

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

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

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

### **1.3 Une approche réglementaire non satisfaisante pour atteindre un optimum**

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(...)

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

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

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

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

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

# Tourisme : « Il faut savoir tirer parti de l'intercommunalisation »

Lettreducadre.fr | 25/01/2016 | par Eric Landot

*Laurent Struna, consultant "Stratégie des destinations touristiques & offices de tourisme" chez François-Tourisme-Consultants, analyse pour nous les conséquences de la réorganisation de la compétence tourisme au sein des collectivités.*

## **Quel est l'intérêt de cette réforme pour le consultant tourisme que vous êtes ?**

En premier lieu, cette réforme apporte un premier élément de réponse à la notion de « territoire touristique pertinent » en élargissant les bases géographiques permettant d'avoir une vision orientée client, qui se moque bien de nos frontières administratives. Dans la très grande majorité des cas, les visiteurs touristes viennent en vacances à Chamonix sans trop savoir s'ils seront logés aux Houches ou à Saint-Gervais. Le territoire touristique pertinent gravite autour de la ville phare qu'il conviendra de positionner comme porte d'entrée. La communauté peut être ce territoire pertinent mais, parfois, elle peut encore s'avérer insuffisante et devra envisager la promotion touristique à une échelle intercommunautaire (une centaine en France).

## **Permettra-t-elle de rationaliser l'organisation territoriale ?**

Oui, cette réforme doit y conduire en mutualisant les points d'accueil. Est-il encore raisonnable de conserver un office de tourisme (OT) qui accueille une vingtaine de visiteurs par jour ? Probablement pas, étant entendu par ailleurs que l'information est disponible sur Internet. L'information, mais pas le conseil ! Ainsi, la possibilité de conserver ou de créer des bureaux d'information touristique ouverts quelques mois dans l'année dépendant d'un OT communautaire permettra de répondre aux fortes sollicitations saisonnières et de conserver une vitrine touristique à laquelle élus et habitants peuvent être sensibles... Enfin, cette réforme doit permettre de réaliser de vraies économies d'échelle, de professionnaliser son accueil et sa promotion touristique, d'intensifier sa mise en marché, la structuration de son offre en cette période de raréfaction de l'argent public et de concurrences très fortes d'opérateurs du numérique (Google, Airbnb, Trip Advisor, Booking, pour n'en citer que quelques-uns).

## **Mais une commune à forte notoriété touristique ne risque-t-elle pas de se « retrouver noyée » dans une organisation plus large ?**

Effectivement de nombreuses communes touristiques (souvent en opposition avec l'EPCI) remettent en cause ce texte de loi. C'est le cas en particulier de stations touristiques monodépendantes de l'activité touristique qui mettent en avant le risque de voir minimiser l'intérêt communautaire de leur activité par les autres communes et devoir en permanence se battre pour faire valoir ses projets. Ces communes estiment, à juste titre, que le tourisme est une activité transversale et que son développement passe par la maîtrise de compétences encore largement communales comme le logement des saisonniers, l'exploitation des remontées mécaniques, l'entretien des plages, l'événementiel ou la circulation...

Devant un lobbying actif des associations d'élus, le législateur a ainsi prévu la possibilité de conserver des offices de tourisme distincts à l'échelle des communes, sous réserve d'une réelle existence touristique. Mais les obligations « d'intercommunaliser » les exécutifs des OT, de mettre en œuvre une stratégie de mutualisation et la perte de compétence en matière de promotion, comme le devenir du bénéfice de la taxe de séjour, risquent de dissuader bon nombre de stations de faire cavalier seul (mais n'était-ce pas le but recherché ?) et engendrer de vraies difficultés dans la gouvernance touristique...

## Profiter de la Loi NOTRe pour construire la compétence tourisme

*Association des Directeurs généraux des communautés de France - adgcf.fr* 26/04/2016

**6 questions à François Victor, directeur associé du cabinet Horwath HTL, cabinet de conseil en tourisme, loisir et hôtellerie et Maxime SENO du Groupe LLC Avocats.**

### **Combien y a-t-il d'intercommunalités concernées par le transfert de la compétence tourisme ?**

Sur les quelques 2 100 EPCI à fin 2015, plus de 1 600 ont au moins un office de tourisme sur leur territoire et ne sont pas directement concernés par l'exercice de la compétence tourisme.

Parmi eux, nous estimons que plus de 700 EPCI ont déjà acquis la compétence tourisme, ce mouvement ayant été initié au début des années 2000, principalement dans les territoires ruraux.

Il reste donc environ 900 EPCI concernés par le transfert de compétence, dont 85% sont des communautés de communes et 15% des communautés d'agglomération. Ces nombres sont susceptibles de diminuer avec les regroupements de collectivités qui restent à effectuer.

Si le nombre des communautés concernées par le transfert de la compétence tourisme est important, le poids qu'elles représentent dans l'économie touristique l'est bien plus encore, puisque l'on trouve dans ces territoires aussi bien de grandes villes très touristiques comme Paris, Marseille, Toulouse ou Lille ainsi que la plupart des stations balnéaires et de montagne. Globalement les territoires sur lesquels la compétence tourisme n'a pas encore été transférée aux intercommunalités concentrent plus de 70% des lits marchands et 74% des résidences secondaires, ce qui donne une idée de l'importance des enjeux.

### **Quels problèmes peut poser le transfert de compétence ?**

On observe effectivement beaucoup d'interrogations, voire de résistance, de la part des élus des communes comme des intercommunalités, face à une situation qu'ils considèrent comme imposée par l'Etat. (...)

Lorsque le tourisme constitue une activité majeure pour une commune de l'intercommunalité, mais pas pour les autres. Cette commune touristique, souvent une station classée, fonctionne sur un mode très différent des autres, un peu comme une entreprise : elle a réalisé d'importants efforts d'infrastructures, elle a développé des compétences, et elle craint d'être « noyée » dans un territoire plus vaste, et sans identité touristique, parce que le pouvoir de décision aura été transféré à une majorité non consciente des enjeux du tourisme.

C'est tout l'enjeu de la dérogation prévue pour les stations classées qui permet aux communes de conserver un office de tourisme intercommunal à compétence locale. (...)

### La loi est-elle suffisamment précise ?

En effet, le texte ne règle pas les questions matérielles que doivent gérer les élus eux-mêmes à l'échelle de leurs territoires (où implanter l'office du tourisme intercommunal ?, comment s'assurer que l'office du tourisme intercommunal assure la même représentation pour toutes les communes membres de l'EPCI ?, etc.). (...)

La seule obligation, impératif catégorique indiscutable, posée par le législateur porte sur la nature intercommunale de l'échelon au sein duquel s'exercera demain la compétence dite de « promotion du tourisme ».

Cette obligation respectée, le texte n'est pas d'une redoutable prescription.

Cela autorise donc les élus locaux à une certaine forme d'imagination et d'audace pour repenser le modèle local, et pour mettre en place à la fois de nouvelles synergies. (...)

Prenons quelques exemples :

- Pour les fonctions d'accueil et d'information, un schéma d'accueil et de diffusion de l'information à l'échelle de l'intercommunalité peut être mis en place avec des structures juridiquement distinctes. Cependant, le fait qu'il n'y ait qu'un seul employeur est susceptible de faciliter une répartition du personnel entre les points d'information.
- La question de la promotion renvoie naturellement à celle des marques de territoire pertinentes et de qui doit les gérer. S'il n'y en a qu'une, par exemple une station de montagne de renommée internationale, il semble logique que cette compétence soit gérée par l'office de tourisme à compétence locale. S'il y en a plusieurs, ce devrait être plutôt à l'office intercommunal de gérer le panier de marques selon une démarche marketing en fonction de la période de l'année et du marché visé.
- S'agissant de la commercialisation des produits touristiques, il nous semble évident que la démarche doit être centralisée pour réaliser des économies et pour être en mesure de proposer une offre d'hébergements et d'activités.
- Dernier exemple, les manifestations à vocation touristique pilotées à l'échelle communale ont plutôt vocation à rester à ce niveau, sauf si on souhaite qu'elles se déroulent sur un territoire plus large.

On voit donc que dans les cas complexes les maires des communes touristiques et stations classées et les élus intercommunaux – ce sont d'ailleurs les mêmes – devront s'attacher ensemble à construire un projet et une gouvernance touristique en abordant les questions de fond, et pas seulement les problèmes d'ordre statutaire ou réglementaire :

- Quelle est notre vocation touristique ?
- Où se trouvent les véritables compétences ?
- Quelle(s) marque(s) utiliser pour promouvoir notre destination ?

(...)

### **Le transfert de compétence peut-il être saisi comme une opportunité pour mieux exercer la fonction touristique ?**

Absolument, le véritable enjeu est là, souvent masqué par des considérations juridiques ou techniques : il faut s'en saisir pour penser la fonction touristique sur le territoire telle qu'elle sera demain et non telle qu'elle s'est pratiquée jusqu'à présent.

On ne peut pas faire comme si le rôle de l'office, son statut, sa gouvernance devaient rester les mêmes alors que l'univers du tourisme est en complète révolution avec l'arrivée de nouvelles clientèles, la modification des pratiques, la généralisation du digital, l'essor du collaboratif.

Horwath HTL a mené pour le compte d'Atout France une mission prospective sur ce sujet[1]. Elle fait ressortir que la dimension territoriale du tourisme, symbolisée par les offices de tourisme, est bien sûr importante car on va toujours « quelque part », mais elle n'est pas la seule. Il y a tout ce qui se passe en amont sur Internet et les réseaux sociaux, qui va influencer sur la façon dont les touristes vont choisir une destination et la consommer. Il y a aussi l'influence croissante des divers « infomédiaires » qui accompagnent les voyageurs dans leur parcours avec des services de guidage, des jeux de piste, la connexion avec les amis avec qui on communique.

L'office de tourisme, qui pouvait encore prétendre il y a quelques années être le seul légitime pour fournir des informations sur le territoire, voit cette prérogative plus que menacée. Il doit être à l'affût de toutes ces pratiques pour chercher à s'insérer dans des réseaux d'information et d'échanges qui sont l'univers de référence des touristes (Facebook, Instagram...). Et il doit aussi accompagner les prestataires touristiques locaux dans cette mutation.

Il en va de même sur les fonctions régaliennes de l'office de tourisme comme l'accueil, où tout doit être repensé en fonction du parcours du visiteur, de ses connaissances, de ses attentes, des relais d'information que constituent les prestataires.

En fait le défi aujourd'hui est moins de transférer la compétence tourisme que de la construire pour les années à venir. Notre recommandation auprès des intercommunalités et communes touristiques est donc de faire coïncider un travail sur l'organisation, imposé formellement par la Loi, avec la définition d'un projet touristique territorial à engager de façon volontaire et concertée. Car l'un ne peut pas aller sans l'autre.

[1] *Le numérique et les offices de tourisme – Publié par Atout France, 2011*

# Le diagnostic touristique

Les éléments déterminants, qui façonnent notre identité touristique et influencent notre démarche prospective.

## Géographie

- > Une construction administrative, née de la réforme territoriale, avant d'être une destination touristique.
- > Un territoire relativement enclavé, à l'exception du Val de Durance.
- > Une zone de chalandise majeure de plus de 3 millions d'habitants, à 2 h de distance ou moins.

## Profil

- > Une destination qui répond aux aspirations actuelles des consommateurs (nature, santé, sens, authenticité, circuits courts, etc.).
- > Des savoir-faire et un terroir reconnu exprimant la Provence, avec des cultures emblématiques : lavande, olivier.

## Offre

- > La quasi-totalité des sports et loisirs outdoor et nautiques, pour tous les niveaux, avec des niches d'excellence (VTT, trail, vol libre, etc.).
- > Une offre culturelle et artistique de qualité, parfois inattendue (land art).
- > Une station thermique à taille humaine, à Digne-les-Bains, en cours de qualification et de diversification.
- > Une capacité d'accueil limitée en hébergements marchands, à l'exception de l'hôtellerie de plein air.

## Opportunités

- > Un Office de Tourisme communautaire, très professionnel, de catégorie 1.
- > Une dynamique territoriale, respectueuse des identités de chacun, qui s'affirme de jour en jour (à l'intérieur du territoire, avec les territoires voisins, avec le Département).
- > Des marques monde, créées à l'échelle régionales : ALPES et PROVENCE.
- > L'UNESCO Géoparc de Haute Provence, gisement touristique faiblement exploité.



## LES CHIFFRES CLÉS DU TOURISME EN PROVENCE ALPES AGGLOMÉRATION

- > 6% des emplois directs
- > Près de 2 millions de nuitées touristiques
- > 13 700 lits touristiques, dont 60% en campings
- > 1 million de visites à la journée en moyenne, au cours des dernières années
- > 6 000 curistes + 5 000 clients remise en forme
- > 80 000 visiteurs pour les 12 principaux lieux de visite culturelle
- > 114,5 millions d'€ de dépenses touristiques

Source « Portrait de Territoire » (2018), réalisé par l'Agence de Développement, la CCI et Provence Alpes Agglomération. Les chiffres concernent les années 2016 ou 2017.

# La plateforme de marque

Quels traits de PERSONNALITÉ ? Pour quelle PROMESSE client ? Et quel POSITIONNEMENT sur le marché ?

## Quelle personnalité ?

Les traits de personnalité sont les éléments invariants, fondamentaux et structurants de l'identité de notre territoire. Nous en avons déterminé 7.

- > Notre territoire est **NATUREL**, parfois même sauvage.
- > Il est **AUTHENTIQUE**, vrai, sans fard ni artifice.
- > Il est **SPORTIF**, de haut niveau à ludique.
- > Il est **BIENFAISANT**, bénéfique, tempéré, bienveillant, terre de jouvence.
- > Il est **CULTUREL**, artistique et même conceptuel.
- > Il est **NOMADE**, itinérant, voyageur, vagabond.
- > Enfin, il est **EXCEPTIONNEL**, spectaculaire, impressionnant, extraordinaire, unique.

## Quel positionnement ?

En termes de destinations identifiables par les clients, nous voulons préparer :

- > Le passage de 3 destinations infra-territoriales au découpage repensé (**BLANCHE SERRE-PONÇON**, **DIGNÈ LES BAINS - VAL DE DURANCE**, **MOUSTIERS - SAINTE CROIX**), à 3 « Smart Destinations », co-construites avec les territoires voisins, avec le double souci des attentes clients et de la synergie régionale (voir focus ci-contre). Nous voulons que la cohérence touristique, donc le point de vue client, prenne le pas sur les facteurs identitaires.
- > La consolidation, l'appropriation et la mise en tourisme de l'**UNESCO** Géoparc de Haute Provence, en tant que facteur différenciant.

En termes d'offre, ces 3 destinations se fédèrent autour d'une même proposition d'expériences exceptionnelles, à vivre dans un environnement naturel unique.

## Quelle promesse client ?

Si ces traits de personnalité, forts et variés, sont renforcés, valorisés, complétés par des aménagements, des équipements, des scénographies... S'ils sont intégrés dans les argumentaires de vente... S'ils sont revendiqués et portés par les habitants et acteurs du tourisme, sur le territoire... S'ils sont illustrés et communiqués par des contenus de haut niveau...

Alors, ils seront vraiment le socle d'une promesse d'expériences uniques, que nous formulons ainsi :

Vivez des **EXPÉRIENCES EXCEPTIONNELLES**

... dans les domaines de la **NATURE**, de l'**AUTHENTICITÉ**, du **SPORT**, du **BIEN-ÊTRE**, de l'**ART** et de la **CULTURE**

... accessibles en mode **ACTIF** ou **CONTEMPLATIF**, **SÉDENTAIRE** ou **NOMADE**,

... à l'échelle de l'une, de deux ou de nos trois **DESTINATIONS**, nées de la rencontre entre deux fortes personnalités, **ALPES** et **PROVENCE** :

**BLANCHE SERRE-PONÇON**

**DIGNÈ LES BAINS - VAL DE DURANCE**

**MOUSTIERS - SAINTE CROIX**

... au cœur d'un **ENVIRONNEMENT NATUREL UNIQUE**, façonné par la géologie et identifié par la marque internationale : **UNESCO GÉOPARC**.

## Les « Smart Destinations »

Les « Smart Destinations », ou « destinations intelligentes », ont été imaginées au niveau régional pour permettre aux territoires touristiques de sortir des contraintes imposées par les découpages administratifs de la loi NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République). Si le concept, très riche, va au-delà de la notion de découpage territorial, retenons ici qu'il privilégie la cohérence, géographique ou thématique, en encourageant les alliances avec d'autres territoires, appartenant éventuellement à d'autres collectivités, pour créer de véritables destinations touristiques, ayant un sens pour les clients.



# Le cadre stratégique

Pour « mettre en tourisme » Provence-Alpes Agglomération, nous avons fait le choix stratégique de partager son territoire en 3 espaces touristiquement cohérents (voir page de droite).

**Chacune de ces 3 nouvelles destinations est composée des éléments suivants :**

- > Des points de repère identitaires (Blanche, Digne les Bains, Moustiers, etc.).
- > Un grand référent, porteur de notoriété et d'image : Haute Provence, Verdon, purealpes (1). C'est autour de ces référents que nous allons bâtir des alliances avec les territoires voisins, dans le cadre de « smart destinations », plus grandes et plus attractives (voir focus page 11).
- > Une signature commune : « Terre d'émotions pures », qui exprime une promesse d'expériences exceptionnelles, dans un environnement naturel unique. Et cela dans presque tous les domaines : sport, culture, bien-être, itinérance, etc.

**Ajoutons à cela un atout considérable : l'UNESCO Géoparc de Haute Provence.**

En lui donnant la notoriété, l'image et la popularité interne qui lui font encore défaut ; en le mettant en marché sans le dénaturer, nous en ferons rapidement l'un des éléments déterminants de notre réussite touristique.

Avec un tel socle stratégique, nous nous positionnons au mieux pour :

- **Capter la clientèle de proximité**, en profitant de l'importante zone de chalandise, située à 2 heures ou moins de notre territoire.
- **Attirer des clientèles européennes et même plus lointaines**, en inscrivant nos atouts exceptionnels (UNESCO Géoparc, expériences hors normes, paysages à couper le souffle), dans la dynamique des marques monde, ALPES et PROVENCE, créées par le Comité Régional de Tourisme (CRT).

Plus de détails sur nos cibles de clientèles en pages suivantes...

(1) « purealpes » : en référence à la marque monde « ALPES », créée par la région.



## L'UNESCO Géoparc de Haute Provence

Notre UNESCO Géoparc, premier du nom, est une chance exceptionnelle pour notre territoire, qu'il recouvre presque totalement. Il est le fil de notre histoire commune, puisqu'il intègre, explique et donne un commencement à tout : relief, paysages, climat, biodiversité, habitat, modèle culturel, etc. Si nous le voulons vraiment, il peut incarner notre territoire en tant que destination, (comme le Lac d'Annecy incarne la destination Annecy, par exemple). Il peut constituer un élément de positionnement qui nous tire vers le haut. Déjà plus de 140 UNESCO Géoparc, sur presque tous les continents et particulièrement en Chine, l'ont bien compris !

points de repères

DIGNE LES BAINS  
VAL DE DURANCE

haute  
provence

TERRE D'ÉMOTIONS PURES

grand référent

signature commune

MOUSTIERS  
SAINTE CROIX

verdon

TERRE D'ÉMOTIONS PURES

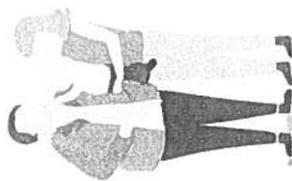
BLANCHE  
SERRE PONÇON

purealpes

TERRE D'ÉMOTIONS PURES

# Nos cibles prioritaires

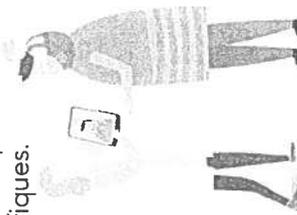
Nous visons six profils bien spécifiques.



**1** Les résidents de Provence - Alpes Agglomération, ambassadeurs et consommateurs de la destination à l'année.



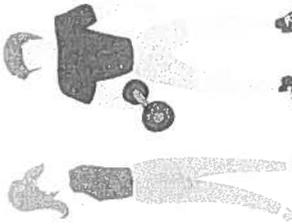
**2** Les régionaux, couples, familles et jeunes, habitants des grandes métropoles de PACA et des régions limitrophes. Pour des évasions au grand air, à la journée, en week-end et courts séjours, mais aussi à la semaine en hiver.



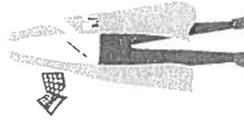
**3** Les clientèles urbaines d'Ile de France et du nord de l'Europe, couples et familles. Pour des vacances estivales, ensoleillées et loin des foules, dans un décor naturel exceptionnel. Pour des courts séjours, en ailes de saison.



**4** Les sportifs et itinérants, France et Europe. Autour du vélo de route, du VTT, de la randonnée, du parapente, du trail, du vol à voile...



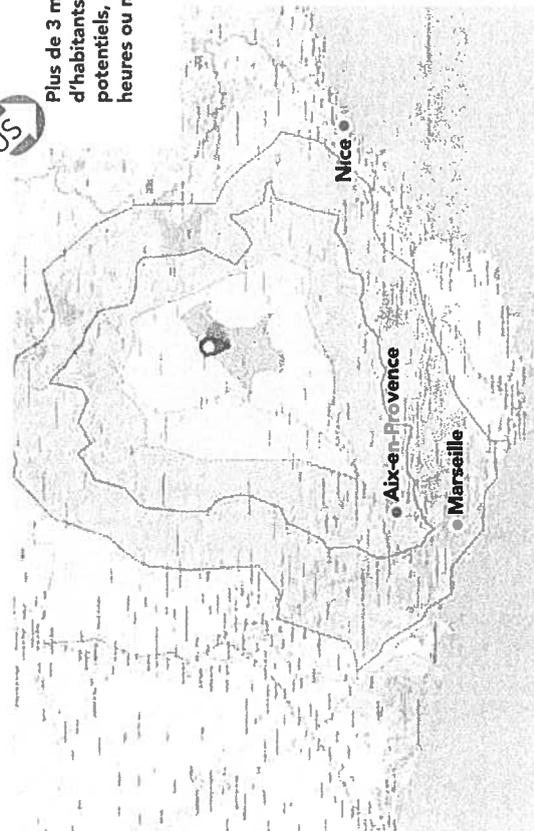
**5** Les clients en quête d'une destination "pleine santé", à qui nous pouvons proposer une station thermale à taille humaine, le bien-être d'un spa dernière génération, l'art de bien vieillir, en bonne santé, dans un environnement naturel, sous un climat tempéré, en prenant le temps...



Les clientèles de niches. Pour les passionnés d'Alexandra David Néel, d'art contemporain, d'observation de la biodiversité, etc.

FOCUS

Plus de 3 millions d'habitants, clients potentiels, à 2 heures ou moins !



Quelles actions pour aller chercher nos cibles de clientèles ? Et cela dans tous les domaines: organisation, marketing, aménagements, etc. Pour en savoir plus, tournez la page...



# Un plan d'actions pluriannuel,

Quelles actions pour traduire le positionnement, en aménagement, en comportement, en communication ?

## axe A

« Viser ensemble l'excellence »

**Organisation, animation, mise en réseau, professionnalisation, qualification...**

Cet axe veut optimiser l'organisation touristique autour des services de l'agglomération, des offices de tourisme et de nos partenaires institutionnels naturels. Il prévoit un programme de qualification et de labellisation de l'offre touristique, le renforcement des systèmes d'observation, etc.

**Liste des 6 actions prévues, avec leur horizon de programmation :**

- . A1 / Optimiser la gestion de la taxe de séjour (2019 - 2020).
- . A2 / Poursuivre la structuration de l'ingénierie et conforter les moyens humains de Provence - Alpes Agglomération et de l'office de tourisme communautaire (2019 - 2020).
- . A3 / Renforcer la synergie entre acteurs touristiques institutionnels (2019 - 2020).
- . A4 / Mettre en place un programme de qualification de l'offre touristique (2019 - 2020, 2025).
- . A5 / Elaborer un schéma d'accueil et de diffusion de l'information (2025).
- . A6 / Renforcer l'observation touristique (2019 - 2020).

**VISER L'EXCELLENCE, l'affaire de tous !**

Agglo, Office de Tourisme, hébergeurs, prestataires d'activités, acteurs économiques, simples citoyens, c'est à nous tous, collectivement de mettre la barre haute en termes d'exigences. C'est ensemble que nous devons accueillir nos touristes, prendre soin d'eux, les transporter dans un univers merveilleux, où chacun, à sa place, aura contribué à enchanter le quotidien.



# en 3 axes, pour atteindre nos objectifs

## axe B

« Faire vivre les destinations et les contenus de l'offre du territoire »

**Communication et marketing.**

Cet axe se propose d'agir sur la communication interne et la communication externe. La communication interne, parce que toutes les actions du plan d'actions pluriannuel de la stratégie touristique nécessitent de l'information, de l'argumentation, des explications... La communication externe, parce qu'il faut, très vite, agir sur plusieurs fronts. Celui de la production et de la diffusion de contenus de haut niveau (photos, vidéos, textes) pour créer des prétextes de séjours ou de visites sur le territoire. Celui des outils de communication de l'UNESCO Géoparc, qui doivent monter en gamme, etc.

**Liste des 4 actions prévues, avec leur horizon de programmation :**

- . B1 / Doter l'UNESCO Géoparc de Haute Provence d'outils de communication à la hauteur de notre ambition (2019 - 2020).
- . B2 / Communiquer et positionner le territoire à toutes les échelles de destinations pertinentes (2019 - 2020).
- . B3 / Déployer un plan marketing axé sur une stratégie de contenus, en lien avec la promesse de la marque (2019 - 2020).
- . B4 / Renforcer la communication interne (2019 - 2020).

- A travers ce programme d'actions, nous visons à développer en priorité quatre filières, où nous pouvons et devons faire la différence :
- Montagne, sports et activités de pleine nature.
  - Tourisme de "pleine santé", incluant le thermalisme, la remise en forme, le bien-être et le bien vieillir.
  - Écotourisme, dont géotourisme.
  - Art et culture.

**« Structurer et mettre en place une offre d'exception »**

**Développement, aménagement, équipements...**

Cet axe envisage le développement de 4 filières d'excellence. Il prévoit aussi de soutenir le développement et la qualification des hébergements, ainsi qu'une politique d'aménagement, de gestion et de valorisation des sites et équipements majeurs du territoire.

**Liste des 15 actions prévues, avec leur horizon de programmation :**

- . **C1** / Conforter le thermalisme et structurer une offre autour du bien-être, de la santé et de la remise en forme (2019 - 2020, 2025).
- . **C2** / Valoriser les circuits courts et les produits locaux. (2025).
- . **C3** / Valoriser l'offre de randonnée pédestre (2019 - 2020).
- . **C4** / Diversifier l'offre de randonnée et d'itinérance (2019 - 2020, 2025).
- . **C5** / Se positionner comme terrain d'excellence pour la pratique du VTT (2019 - 2020).
- . **C6** / Structurer et valoriser l'offre montagne et les stations du territoire (2025).

- . **C7** / Développer la filière « tourisme de nature et écotourisme » (2025).
- . **C8** / Mettre en tourisme l'art dans la nature (2019 - 2020, 2025).
- . **C9** / Mettre en place un programme d'accueil et valorisation des géosites de l'UNESCO Géoparc de Haute-Provence (2025, premiers aménagements dès 2020).
- . **C10** / Aménager des sites naturels emblématiques du territoire (2019 - 2020).
- . **C11** / Requalifier le Musée Promenade (2019 - 2020, 2025).
- . **C12** / Aménager un bureau d'information touristique et de valorisation du Géoparc aux Mées (2022).
- . **C13** / Favoriser les mobilités touristiques au sein du territoire (2025).
- . **C14** / Élaborer un schéma de l'hébergement touristique marchand (2019 - 2020).
- . **C15** / Renforcer l'accompagnement et la qualification des hébergeurs (2019 - 2020).

# Le tourisme en plein croisement des genres

03/08/2016 | par [François Perroy](#)

Lettreducadre.fr

**Fini, l'office du tourisme à la papa. Sous les coups de boutoir du digital et des majors du tourisme en ligne, certaines frontières disparaissent. Les offices du tourisme misent sur de nouveaux territoires de prospection. De plus en plus de services d'information s'orientent vers les habitants et vers de nouvelles activités. Tour d'horizon des nouveautés.**

Le croisement des espèces est inhérent à la vie. L'agriculture, l'élevage mais aussi l'architecture évoluent par le principe de l'hybridation. À son tour, le tourisme est pleinement concerné par l'effacement des frontières entre pratiques, produits et organisations. Des hôtels bureaux surgissent pour les travailleurs nomades, des campings accueillent des festivals de musique, comme Aluna Festival en Ardèche qui a reçu 75 000 spectateurs en trois soirées en juin dernier. Des offices de tourisme deviennent offices de commerce ou espaces de médiation culturelle. Ce mouvement souligne l'éclatement récent et puissant des genres touristiques qui étaient solidement implantés sous l'effet de normes et de classements.

**« Le tourisme est pleinement concerné par l'effacement des frontières entre pratiques, produits et organisations. »**

Les campings sont devenus des villages de vacances, les hôtels se réinventent en misant sur des ambiances et services immersifs, en créant des espaces de convivialité, comme les nouvelles chaînes innovantes Mama Shelter ou Okko Hôtels. Et les hébergements insolites le sont de moins en moins. Pour s'adapter aux goûts des publics, pour diversifier leur clientèle, pour rentabiliser leurs investissements et espaces, les entreprises muent rapidement. Et puisent dans des ressources testées et exploitées par d'autres pour se renouveler.

## **Les plateformes touristiques et Gafa modifient la donne**

L'hybridation est accélérée dans le tourisme par les changements digitaux qui bouleversent la donne en continu. Le collaboratif s'impose partout. Dernier exemple, la compagnie Air Canada permet aux Canadiens, via Embarq, une plateforme de financement collaboratif endogène à la compagnie, de lever des financements pour des voyages qui leur tiennent à cœur. Chez Airbnb, les hôtes accueillants deviennent conseillers locaux en indiquant à leurs visiteurs leurs recommandations de découverte. Certains, dotés de talents particuliers, proposent même des pratiques d'activités, comme la dégustation de vins dans leur hébergement, sur programmation et avec rémunération. Et deviennent ainsi guides et experts.

Les cartes touristiques sont sans cesse rebattues et les grandes plateformes commerciales sont les premières à effacer les genres. Google Air Flight s'est rapidement imposé dans la recherche des connexions aériennes. Amazon, absolu pure player, s'engage maintenant dans la création de boutiques physiques. Et propose la livraison alimentaire en une heure à Paris, au grand dam des marques nationales de l'e-commerce. Que dire des restaurants en tous genres qui trouvent de nouveaux marchés par le portage au bureau ou à domicile des cyclistes de Deliveroo ou de Take it Easy ?

## **Le privé s'occupe aussi de l'information de destination**

Depuis quelques mois, Booking couple les recherches des lieux de vacances avec les intérêts de ses clients via son outil Passion Search. L'algorithme fonctionne sur les avis des consommateurs et délivre de l'information touristique sur les destinations appelées par ces nouvelles requêtes. Le tout à l'échelle mondiale.

Pour sa part, Google a créé un outil Destinations accessible sur smartphone. Il décrit les villes, le coût du voyage pour les visiter, une carte et des suggestions d'intérêt touristique. De son côté, Tripadvisor a lancé un Partenariat destination premium qui propose aux offices de tourisme de gérer le contenu de leur destination via des sections éditoriales différentes comme Collection pour les incontournables, articles pour des contenus sur mesure et événements.

De nombreuses intercommunalités ont engagé des évolutions hybridées parfaitement visibles dans les aménagements des locaux d'offices de tourisme. Après les hébergements et les autres maillons de la chaîne touristique, les offices de tourisme sont donc aussi concernés par ces emprunts à leur métier premier. Et la puissance de diffusion des quelques opérateurs cités, auxquels on peut ajouter voyages-sncf.com qui agit de la même manière, pèse en leur faveur.

Mais de nombreuses intercommunalités ont engagé des évolutions hybridées parfaitement visibles dans les aménagements des locaux d'offices de tourisme. Certains d'entre eux tendent à ressembler à des lobbies d'hôtels ou de musées. Grands écrans, divers espaces de contact, outils de médiation pour la découverte de la destination, outils de réservation et de paiement sont proposés aux visiteurs et souvent largement approuvés. Les nouveaux offices de tourisme profitent d'espaces plus vastes comme celui de Bayonne, récemment inauguré, ou d'Aix-en-Provence, réellement spacieux. La différence entre un accueil d'office de tourisme et un espace d'accueil muséal s'estompe.

Ces nouveaux offices offrent du wifi et de plus en plus de services d'information également orientés vers les habitants. On n'en est pas encore aux formes réinventées des librairies américaines qui disposent de coins de lecture et de salons de thé. Mais la tendance à l'hybridation est perceptible.

### **Les offices de tourisme flirtent avec les offices de commerce**

Autre exemple, le rapprochement avec les offices de commerce. L'office de tourisme devient un outil d'animation locale dirigé vers les habitants. Or, le commerçant, partie prenante, est avant tout un habitant, acteur local d'importance. Le fait de lier tourisme et commerce fait de plus en plus sens.

C'est sans doute ce qui explique que depuis quelques années, on voit se développer en France des initiatives d'offices de tourisme et de commerce (OTC) qui allient les deux compétences. Au moins une dizaine d'organismes de ce type existent déjà comme à Saint-Paul-lès-Dax, Périgueux, Hendaye, Mont-de-Marsan, Saint-Jean-de-Luz, Brie-Comte-Robert, Roubaix, Évreux, Flers ou encore Val de Villé en Alsace.

Ces OTC gèrent des missions de commerce très larges et diversifiées selon les contextes locaux :

- coordination des différents acteurs concernés par le commerce : CCI, chambre des métiers, unions commerçantes, commerçants, service développement économique des collectivités... ;
- élaboration de la communication : plan de communication, campagnes d'affichage, site web dédié, avec module d'achat pour certains ;
- gestion et promotion des animations, essentiellement lorsqu'il y a carence des autres acteurs : opérations de fidélisation de la clientèle (ex. chèques cadeaux), marchés de Noël, braderies etc. ;
- intégration de l'OTC dans les groupes de pilotage Scot, PLU etc. ;

- développement et stratégie commerciale : développement de marque commerciale ; études de zone de chalandise et comportement de la consommation (Hendaye) ;

Le croisement est encore neuf et il faudra suivre son évolution dans les années à venir.

- accompagnement des porteurs de projet : de la première information avec passerelles vers les acteurs concernés jusqu'à l'accompagnement pur ;

- création d'un observatoire du commerce afin de recenser les locaux vacants et anticiper les reprises : bourse immobilière à jour, cartographie des pas-de-porte, taux de rotation des enseignes, prix des loyers... ;

- gestion de la charte d'occupation du domaine public, du droit de préemption sur les baux commerciaux (Saint-Jean-de-Luz), de la signalétique... ;

- mise en place de formations pour les commerçants (relation clients, merchandising, web marketing, réseaux sociaux).

Le croisement est encore neuf et il faudra suivre son évolution dans les années à venir : les commerçants quitteront-ils la sphère touristique pour se retrouver uniquement dans des démarches corporatistes, les offices de tourisme et de commerce vont-ils se démultiplier ou fusionner dans une période de repositionnement des missions publiques, qui l'emportera dans les conseils d'administration, bureaux, Codir, entre pros du commerce et pros du tourisme... ?

### **L'office des médias et la tourismothèque**

Dans l'environnement territorial, l'autre tiers-lieu susceptible de contagion avec l'office de tourisme est la médiathèque. Celle-ci a un positionnement métier approchant puisqu'elle accueille des publics variés, propose du wifi, des espaces de circulation et de recherche d'information, des pratiques de médiation, promeut la programmation culturelle locale, organise des expositions et des rencontres avec des auteurs, musiciens ou réalisateurs. Seul ce dernier point n'est pas dans les us et coutumes des offices de tourisme, sauf que certains facilitent des rencontres avec des professionnels touristiques locaux ou avec des artisans d'art. Bien évidemment, les formations des personnels sont différentes et les besoins des publics également. Quoique, en tant qu'habitant, il est difficile de savoir où aller chercher l'information concernant les ateliers culturels de la ville : à l'office ou à la médiathèque ? Idem pour du wifi ouvert et gratuit.

En zone rurale, de nombreuses bibliothèques accueillent des touristes, surtout quand il n'y a pas d'office de tourisme.

Voit-on poindre une hybridation entre offices de tourisme et médiathèque ? « Pas encore », indique Valérie Mercier, du cabinet de conseils Savoir Sphère, spécialisé dans le domaine des médiathèques. « On note des similitudes dans les missions et l'évolution des métiers, avec des lieux et des temps agréables entre offices de tourisme et médiathèques, on a dépassé le stade du guichet. Cependant, les métiers et les missions sont fondamentalement différents ».

En zone rurale, de nombreuses bibliothèques accueillent des touristes, surtout quand il n'y a pas d'office de tourisme. Et inversement. La question de la complémentarité des horaires est primordiale. De même que celle de la rencontre et du partage de connaissances de chacun des métiers entre équipes de l'office de tourisme et de la médiathèque. Et entre élus de la culture et du tourisme aussi ! Si l'on observe les solutions de divertissement (l'entertainment) qui caractérisent au moins les stades américains (les musées et médiathèques), à la fois salle de spectacle équipée de bars et restaurants, d'un wifi surpuissant pour être utilisé simultanément par 40 000 personnes, on constate que l'hybridation n'en est qu'à ses débuts dans les tiers-lieux touristiques et culturels français.

# Des acteurs en synergie

## DOCUMENT 10

### LES ACTEURS ET LES TERRITOIRES



Les Rencontres  
Régionales du Tourisme  
en Région Centre-Val  
de Loire à Orléans  
(novembre 2017)

### LE COMITÉ RÉGIONAL DU TOURISME (CRT) CENTRE - VAL DE LOIRE

Il concourt à la mise en œuvre de la politique du tourisme arrêtée par le Conseil régional du Centre.

Le CRT assure, pour le compte de la Région, les actions de promotion touristique de la région en France et à l'étranger, conformément aux orientations retenues dans le cadre de la Stratégie Régionale de Tourisme Durable (2011 - 2015). Il s'appuie sur les orientations affichées dans la stratégie marketing, notamment en termes de marques (Val de Loire, La Loire à vélo, Touraine, Berry Province et Châteaux de la Loire) et de filières prioritaires (patrimoine culturel, tourisme de nature, itinérances douces, art de vivre et tourisme d'affaires).

### LA RÉGION, UN INTERLOCUTEUR INCONTOURNABLE

Responsable de la définition des orientations en matière de développement économique :

- elle élabore un Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII). Le tourisme fait partie intégrante de ce schéma,
- elle définit les régimes d'aides et décide de l'octroi des aides aux entreprises (compétence exclusive).

#### La nouvelle stratégie régionale

Avec la nouvelle stratégie régionale du tourisme et des loisirs 2016-2021, la Région a une ambition : devenir leader du tourisme à vélo au niveau européen... et quatre axes prioritaires :

- renforcer les atouts majeurs du tourisme en région Centre-Val de Loire,

- enrichir l'offre pour renouveler l'expérience client,
- accompagner la montée en compétence et la mise en réseau des acteurs,
- mettre l'expérience client au cœur de la stratégie marketing.

#### Des stratégies communes

Dans le cadre de leurs politiques touristiques, la Métropole et la Région Centre-Val de Loire ont opté pour des stratégies communes. Ainsi, la stratégie de marques touristiques déployée par la Région s'appuie sur cette collaboration et bénéficie au territoire métropolitain, particulièrement avec les marques « Val de Loire », « La Loire à Vélo » et « Châteaux de la Loire ».

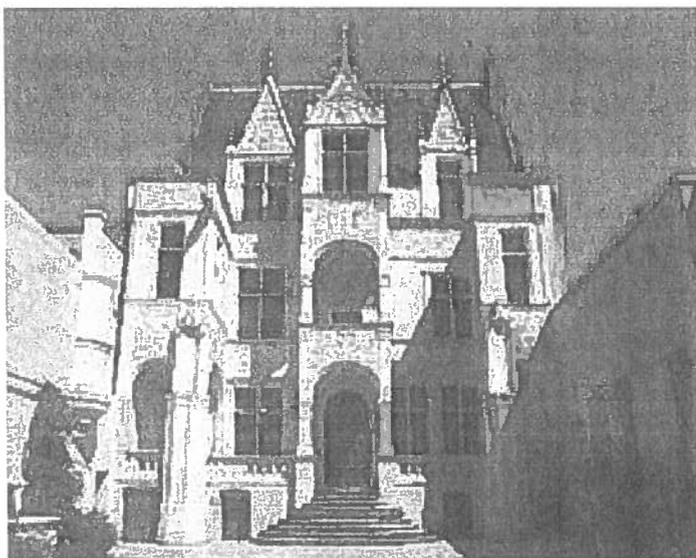
## LES ACTEURS ET LES TERRITOIRES

### LE CONSEIL DÉPARTEMENTAL, UN PARTENAIRE ESSENTIEL

Les départements demeurent compétents en matière de développement touristique pour la gestion des équipements touristiques et la fiscalité, notamment à travers l'instauration de la taxe additionnelle départementale à la taxe de séjour. Ils restent chargés :

- d'établir des schémas d'aménagement touristique départementaux,
- de créer des comités départementaux ou agences départementales du tourisme,
- d'élaborer des plans départementaux des itinéraires de promenade et de randonnée.

Hôtel Gouin à Tours



### Une action directe sur 8 monuments

Le Conseil départemental d'Indre-et-Loire est propriétaire et exploitant de huit monuments ouverts au public : la forteresse royale de Chinon, la cité royale de Loches, le domaine de Candé, le Prieuré Saint Cosme - Demeure de Ronsard, le Musée Balzac, le Musée de la Préhistoire, le Musée Rabelais - La Devinière et l'Hôtel Gouin.

### L'AGENCE DÉPARTEMENTALE DU TOURISME (ADT) DE TOURAINES

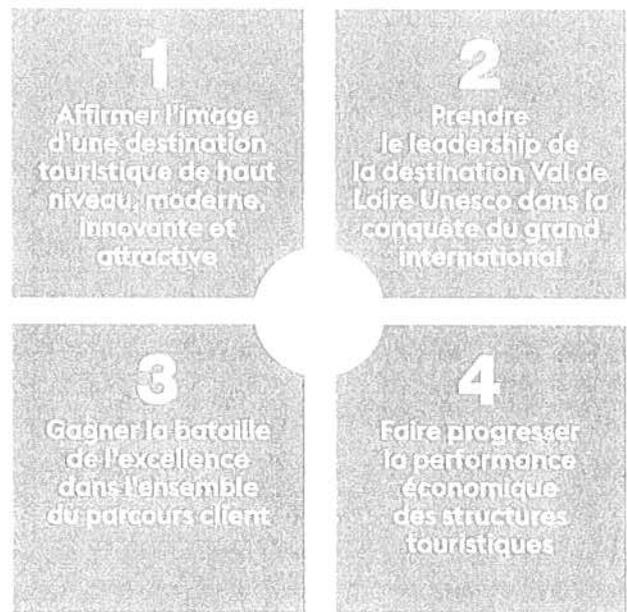
Bras armé du Conseil départemental d'Indre-et-Loire, l'ADT Touraine est missionnée et financée pour :

- promouvoir la destination afin de développer sa notoriété et son attractivité en s'appuyant sur une offre touristique qualifiée conformément à la stratégie marketing territoriale « Touraine - Val de Loire »,
- collecter et valoriser une information qualifiée et adaptée auprès des clientèles touristiques,
- coordonner les acteurs du tourisme pour satisfaire aux attentes des clientèles touristiques et ainsi soutenir le développement de l'économie touristique durable,
- conseiller, afin de conduire des actions touristiques collectives plus efficaces ou bénéficier des stratégies touristiques départementales et régionales,
- former les professionnels du tourisme du territoire.

(...)

## Quatre objectifs stratégiques...

La stratégie 2017-2022 s'appuie sur la marque ombrelle Val de Loire. La Métropole, au cœur de cette destination mondiale, doit affirmer sa position de capitale touristique du Val de Loire. Quatre objectifs stratégiques vont l'aider à confirmer ce statut.



## ... et des défis de haut niveau

Ayant bien ciblé sa clientèle, elle devra également relever de nombreux défis :

S'IMPOSER  
PARMI LES  
GRANDES  
DESTINATIONS  
TOURISTIQUES

MIEUX  
METTRE EN  
AVANT LES  
ATOUTS DU VAL  
DE LOIRE

DÉVELOPPER  
SYNERGIES ET  
COMPLÉMENTARITÉS  
PRODUCTIVES

(...)

# La Provence

## Pays d'Arles : l'agglomération ACCM développe sa stratégie touristique Ornithologie, sites spirituels... la collectivité déploie des moyens pour promouvoir des "niches"

25 juillet 2019

Par Christophe Vial

Les intercommunalités ont hérité de la compétence "Promotion du tourisme", après la mise en application de la loi Notre. La communauté d'agglomération Arles-Crau-Camargue-Montagnette a saisi la balle au bond, et, après avoir établi son "projet touristique de territoire", elle développe depuis début 2018 sa stratégie dans ce domaine.

Si Arles et les Saintes-Maries, classées stations de tourisme, ont conservé cette compétence, cela n'a pas empêché une réflexion collective, incluant ces deux communes, à l'échelle du territoire, et même du Pays d'Arles. *"Un pôle pertinent"*, estime Mohamed Rafai, vice-président d'ACCM en charge du tourisme. Rapidement, les pistes prioritaires ont été dégagées. L'idée étant *"de ne pas refaire les choses qui existent, de travailler sur des mutualisations et des partenariats, et de renforcer le tourisme hors saison. Le tourisme de masse, Arles et les Saintes savent faire."* ACCM a donc choisi de miser sur cinq "niches", à savoir le tourisme spirituel, de nature, ornithologique, de bien-être et d'affaires, et d'y consacrer une grande partie du budget annuel de 300 000 € alloué à la promotion du tourisme. Et en un an et demi, du chemin a déjà été parcouru par l'agglomération. *"Les Saintes-Maries est rentrée dans l'association des villes sanctuaires de France, nous avons donc pu intégrer le cluster tourisme et spiritualité, où il y a tout un volant d'actions sur la visibilité et la promotion du territoire sous cet angle"*, explique Maryline Faubet, responsable du service promotion du tourisme au sein d'ACCM. Au printemps dernier, quatre voyageurs venus des Philippines avaient ainsi découvert le sanctuaire saintois, où sont honorées Marie Jacobé, Marie Salomé et Sara.

### Parcours ornithologiques

Sur le volet ornithologique, les deux parcs du Pays d'Arles (Camargue et Alpilles) devraient coopérer pour mettre en valeur la richesse de l'avifaune locale, et, avec d'autres parcs sur le territoire national, faire émerger des parcours ornithologiques au niveau de l'Hexagone. *"Il y a un potentiel clientèle au niveau mondial de 78 millions de voyages à l'étranger, à nous d'avoir un plan d'action commun pour faire émerger la France comme destination ornithologique"*, plaide Maryline Faubet. Une action pour développer le cyclotourisme est aussi annoncée, avec un diagnostic à venir sur l'itinérance à vélo. Autour du tourisme de nature, c'est la valorisation de la Crau et de la Camargue à l'Est du Grand Rhône qui a été engagée, profitant à la commune de Saint-Martin de Crau et aux Marais du Vigueirat. *"Notre idée, c'est de se dire que là où on peut apporter une plus-value, on va le faire, et là nous avons une zone pas si valorisée que cela. L'écomusée, la Maison de la nature et de la chasse, ce sont des lieux extraordinaires, refaits à neuf, plus les Marais du Vigueirat, pourquoi ne pas proposer aux touristes, et aux locaux, des pass communs ? Un programme général est en train d'être construit et va être finalisé"*, souligne Mohamed Rafai. *"La machine est bien en route, on est au-delà de la construction de nos actions, on a des produits prêts"*, précise Maryline Faubet. *"Un travail a été réalisé sur l'ensemble des filières, des outils de communication ont été déployés..."* La philosophie, *"c'est aller sur des niches peu ou pas exploitées, et de créer un potentiel"*, insiste Mohamed Rafai. *"On a découvert sur le territoire des bijoux, qu'il fallait exploiter. Aujourd'hui le touriste sait faire, donc plus l'offre est pertinente, plus on va l'accrocher."*

### Un projet collectif qui se met en place

Associer les communes, et les acteurs locaux : telle était l'ambition d'ACCM, en récupérant la compétence de promotion du tourisme. *"La méthode, c'est la discussion, le dialogue. Et après, on décide"*, assure Mohamed Rafai, vice-président délégué au tourisme. *"On prend attache avec les autorités locales pour construire le projet, il n'y a pas d'ingérence, on est dans le dialogue pour mettre en place les actions sur les communes"*, ajoute Maryline Faubet, responsable de la promotion du tourisme à ACCM. Ce que confirme Ouafaa Boulmakoul, directrice du service population au sein de la mairie de Saint-Martin de Crau mais aussi membre du comité de pilotage "promotion du tourisme" à ACCM. *"La ville de Saint-Martin a apprécié d'être acteur de ce projet en construction, cela nous a permis de nous connaître, d'échanger. Et le projet de valorisation de la Crau et de la Camargue à l'est du Grand Rhône est sorti naturellement."* Pour la commune de Saint-Martin, qui avait bien un bureau d'information touristique mais qui n'avait pas vraiment misé sur ce créneau, la prise en main par ACCM est donc "tout bénéfique". *"La chose importante, c'est que l'on a voix au chapitre"*, ajoute Ouafaa Boulmakoul. *"À Saint-Martin, la compétence tourisme n'était pas trop mise en valeur, aujourd'hui, on profite de l'expérience des autres, on apporte aussi notre expérience sur l'agritourisme, mais cela se fait en bonne entente. On a dépassé les préjugés !"*