

MASTER TOURISME

Parcours « Management et Ingénierie du Tourisme »

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

Structurer, impliquer, sensibiliser : les apports de la labellisation Destination d'Excellence dans les offices de tourisme intercommunaux

Présenté par :

Emilie Duvivier

Année universitaire : **2024 – 2025**

Sous la direction de : **Sébastien Rayssac**

**Structurer, impliquer, sensibiliser : les apports
du label Destination d'Excellence dans les
offices de tourisme intercommunaux**

« LISTHIA de l'Université de Toulouse - Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tutorés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propres à leur auteur(e) ».

Remerciements

Ce mémoire est le résultat d'un travail de six mois qui m'a permis d'acquérir de nouvelles compétences et de grandir professionnellement. Je souhaite remercier toutes les personnes qui m'ont accompagnée et soutenue au fil de cette aventure.

Je tiens tout d'abord à remercier mon maître de mémoire, Monsieur Sébastien Rayssac pour la qualité de son encadrement, sa disponibilité, son écoute et ses conseils, qui ont été essentiels à la réalisation de ce travail.

Je souhaite également remercier l'ensemble des enseignants du Master Management et Ingénierie du Tourisme de l'ISTHIA, en particulier Madame Jacinthe Bessière et Monsieur Yves Cinotti, pour leur accompagnement méthodologique dans la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements vont aussi à l'Office de Tourisme Intercommunal de la Baie de Quiberon, qui m'a accueillie pendant six mois et m'a permis de mettre en pratique les connaissances acquises tout au long de mon cursus. Je suis particulièrement reconnaissante pour la confiance qui m'a été accordée et pour l'opportunité de travailler sur un projet concret, porteur de sens et en lien direct avec mes centres d'intérêt. Un grand merci également à l'ensemble de l'équipe avec qui j'ai partagé ce stage.

Je remercie également mes parents pour leur soutien indéfectible, leurs encouragements et leur aide précieuse dans la relecture de ce mémoire.

Enfin, un merci tout particulier à Mathias, mon compagnon, pour sa présence, son soutien indéfectible, ses encouragements et ses relectures, qui m'ont été d'une grande aide tout au long de cette année.

Sommaire

Table des matières

Remerciements.....	5
Sommaire.....	6
Introduction générale.....	7
Partie 1 : Le tourisme durable appliqué aux territoires littoraux : articulation entre intercommunalité et labellisation.....	8
Introduction.....	9
Chapitre 1 : Tourisme littoral : concilier attractivité et durabilité.....	10
Chapitre 2 : Le tourisme intercommunal.....	32
Chapitre 3 : La labellisation dans le domaine touristique.....	59
Conclusion.....	78
Partie 2 : Présentation du terrain d'étude et de la structure d'accueil.....	79
Introduction.....	80
Chapitre 1 : Présentation du territoire à l'étude.....	81
Chapitre 2 : Présentation de la structure d'accueil.....	102
Chapitre 3 : Les missions de stage.....	119
Conclusion.....	129
Partie 3 : Mise en œuvre de la mission et analyse des résultats.....	130
Introduction.....	131
Chapitre 1 : La méthodologie déployée à l'échelle du stage pour produire les résultats.....	132
Chapitre 2 : Présentation des résultats.....	141
Chapitre 3 : Interprétation des résultats.....	162
Conclusion.....	179
Conclusion générale.....	181
Bibliographie.....	182
Table des annexes.....	186
Annexe A : Critères du volet « politique environnementale ».....	187
Annexe B - Questionnaire interne.....	188
Annexe C – Mail de diffusion du questionnaire.....	193
Annexe D : Aperçu du tableau d'indicateurs réalisé.....	194
Annexe E : Aperçu du tableau quantités déchets recyclables.....	195
Annexe F : Script python test exact de Fisher.....	196
Annexe G : Tableau de correspondance.....	197
Annexe H : Script Python diagramme à barres.....	198
Table des figures.....	199
Table des matières.....	200

Introduction générale

Le tourisme est aujourd'hui confronté à de nombreux défis, liés à la nécessité de concilier attractivité, retombées économiques et préservation des ressources naturelles. Dans ce contexte, le tourisme durable s'impose comme un enjeu important pour les destinations, tout particulièrement pour les territoires littoraux, qui cumulent une forte fréquentation saisonnière et une grande fragilité environnementale.

Mon travail s'opère dans le cadre de l'Office de Tourisme Intercommunal (OTI) de la Baie de Quiberon, la structure d'accueil de mon stage. Cet OTI, situé au sein d'un territoire littoral à forte attractivité, a engagé une démarche de labellisation Destination d'Excellence, qui repose sur deux piliers : la qualité et l'écoresponsabilité. La mission qui m'a été confiée portait sur le pilotage et la structuration du pilier écoresponsable. Le contexte de mes missions est marqué par plusieurs enjeux tels que répondre aux exigences du nouveau label, renforcer la cohérence interne de l'OTI, tout en tenant compte des pressions fortes exercées sur le territoire par le tourisme. Dès lors, la question de départ suivante a été établie : *Comment un office de tourisme intercommunal peut-il s'adapter aux enjeux du tourisme durable ?* L'objectif est d'apporter des éléments de réponse à cette interrogation, en articulant apports théoriques et observation de terrain.

Le mémoire s'organise en trois parties. La première partie présente les fondements théoriques à travers une revue de littérature sur le tourisme durable, le littoral, l'intercommunalité et la labellisation. La deuxième partie propose une présentation du territoire, de la structure d'accueil et des missions réalisées. Enfin, la troisième partie est consacrée à l'analyse et à l'interprétation des résultats, obtenus suite à une étude quantitative, en les mettant en perspective avec les hypothèses de départ et les enjeux identifiés.

Partie 1 : Le tourisme durable appliqué aux territoires littoraux : articulation entre intercommunalité et labellisation

Introduction

Le tourisme durable est devenu un enjeu essentiel dans un contexte actuel marqué par la prise de conscience des impacts économiques, sociaux et environnementaux liés au tourisme de masse. Ces enjeux apparaissent particulièrement dans les espaces littoraux, qui sont à la fois très attractifs et extrêmement fragiles, puisqu'ils sont soumis à une forte saisonnalité et à une concentration des flux sur de courtes périodes.

Cette première partie du mémoire vise à poser les bases théoriques nécessaires pour comprendre les conditions dans lesquelles les offices de tourisme peuvent s'inscrire dans une démarche de durabilité. Dans ce contexte, notre question de départ est : *Comment un office de tourisme intercommunal peut-il s'adapter aux enjeux du tourisme durable ?*

Pour y répondre, la première partie s'articule autour de trois grands axes. Le premier chapitre s'intéresse au tourisme littoral, en mettant en avant les tensions entre attractivité et fragilité, et le besoin de concilier développement touristique et préservation des milieux. Le deuxième chapitre porte sur le tourisme intercommunal, en analysant le rôle des intercommunalités et des offices de tourisme dans la structuration et la mise en œuvre des politiques touristiques. Enfin, le troisième chapitre présente la question de la labellisation, qui est envisagée comme un levier pour accompagner les destinations dans leur transition vers un tourisme plus durable. À travers ces trois axes, cette revue de littérature apportera les repères conceptuels et théoriques pour éclairer les résultats présentés dans les parties suivantes du mémoire.

Chapitre 1 : Tourisme littoral : concilier attractivité et durabilité

Le littoral, avec ses paysages et sa biodiversité, représente l'un des atouts majeurs du tourisme mondial. Chaque année, des millions de visiteurs affluent vers ces zones côtières. Cependant, cette afflux massif de touristes soulève de nombreuses questions concernant l'impact environnemental, économique et social du tourisme littoral. L'enjeu majeur est de parvenir à concilier l'attractivité des littoraux, moteur important de l'économie touristique du territoire, avec la nécessité de préserver ces écosystèmes fragiles face aux défis du changement climatique, de la pollution et de l'urbanisation.

1 Définition et caractéristiques du tourisme durable

Dans un contexte où le nombre de touristes ne cesse d'augmenter chaque année, le tourisme durable se présente comme une réponse face aux défis écologiques, sociaux et économiques actuels. Alors que les préoccupations environnementales se font de plus en plus urgentes, il se démocratise et apparaît progressivement comme une solution pour équilibrer développement touristique et préservation des ressources naturelles.

1.1 Le concept de durabilité

La durabilité désigne la capacité d'un système, d'un mode de vie ou d'une activité à se maintenir dans le temps sans compromettre les ressources nécessaires à son fonctionnement ou à sa reproduction. Elle implique une gestion équilibrée des ressources naturelles, économiques et sociales, afin d'assurer la pérennité des activités humaines tout en respectant les limites écologiques de la

planète. La durabilité s'inscrit donc dans une logique de long terme, qui ne répond pas seulement aux besoins immédiats, mais qui anticipe aussi les besoins des générations futures.¹

C'est dans cette perspective que la notion de durabilité a été formellement intégrée à la définition du développement durable dans le rapport Brundtland, publié en 1987. Ce rapport, rédigé par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, marque un tournant dans la prise de conscience environnementale à l'échelle mondiale. En effet, il met en lumière les limites d'un développement fondé sur l'exploitation intensive des ressources naturelles, en encourageant une transformation des modèles économiques et sociaux pour intégrer la préservation de l'environnement.²

La notion de durabilité représente ainsi une prise de conscience collective, qui s'est affirmée au fil des dernières décennies face aux enjeux environnementaux globaux tels que le changement climatique, la perte de biodiversité, l'épuisement des ressources naturelles, etc. Cette prise de conscience a progressivement nourri une volonté internationale de répondre de manière coordonnée à ces défis. C'est dans cette optique que s'inscrit l'Agenda 2030, adopté en 2015 lors d'un sommet spécial des Nations Unies. Ce programme d'action universel engage les 193 États membres de l'ONU à œuvrer ensemble autour de 17 objectifs de développement durable (ODD) et 169 cibles, afin de construire un avenir plus juste, solidaire et soutenable. Ces objectifs sont organisés autour de cinq grandes thématiques transversales : population, prospérité, planète, paix et partenariat. Ils couvrent des enjeux aussi divers que la lutte contre la pauvreté, l'accès à l'éducation, l'égalité des genres, la protection des écosystèmes ou encore la promotion d'un travail décent et de modes de consommation responsables.

1 Géoconfluences. *Durabilité*. Disponible sur [Géoconfluences](#), consulté le 02 février 2025.

2 Ministère de l'Environnement. *Le développement durable*. Disponible sur [Ministère de l'Environnement](#), consulté le 02 février 2025.

Figure 1 : Les 17 objectifs du développement durable³



L'image des 17 ODD illustre la portée globale du développement durable qui concerne de nombreux domaines d'application. Chaque objectif est représenté par une icône et une couleur spécifique : lutte contre la faim, accès à l'eau, énergies propres, justice sociale, action pour le climat, etc. Cette représentation montre que le développement durable ne concerne pas uniquement l'environnement, mais s'inscrit dans une vision globale. Cette représentation invite à une mobilisation collective en faveur du développement durable, où chaque acteur a un rôle à jouer.

Ainsi, le développement durable ne se limite pas à un cadre conceptuel, mais se traduit par des actions concrètes à toutes les échelles. Il s'applique à de nombreux secteurs, et notamment au tourisme, un domaine fortement concerné par les enjeux environnementaux et sociaux. C'est de cette application spécifique qu'est née la notion de tourisme durable, visant à concilier attractivité touristique et respect des ressources naturelles.

1.2 Définition du tourisme durable

³ Figure 1 : Source : Héros de l'ordinaire, Les 17 objectifs de Développement Durable. Disponible sur [Héros de l'ordinaire](#), consulté le 02 février 2025.

Le tourisme durable s'inscrit dans la continuité directe du développement durable, en adaptant ses principes aux spécificités du secteur touristique. Selon la définition de l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), il s'agit de « *l'application des principes directeurs du développement durable et des pratiques de gestion durable à toutes les formes de tourisme, y compris le tourisme de masse et les divers créneaux touristiques* ». Autrement dit, le tourisme durable concerne l'ensemble des pratiques touristiques, quelles que soient leur échelle ou leur nature.

Le tourisme durable est né en réaction aux limites du tourisme de masse qui est apparu avec la démocratisation des voyages à partir des années 1960. Ce modèle, souvent fondé sur une logique d'exploitation intensive des ressources et de maximisation des flux touristiques, a généré de nombreux effets négatifs tels que la dégradation de l'environnement, la saturation des espaces, la hausse des prix pour les habitants et standardisation des destinations.

C'est donc à partir des années 1990 que l'idée d'un tourisme plus responsable commence à s'imposer dans les sphères politiques, scientifiques et institutionnelles. Cette évolution s'inscrit dans un mouvement global de prise de conscience collective face aux enjeux écologiques et sociaux du développement. Les grandes conférences internationales, comme celle de Rio en 1992 ou celle de Johannesburg en 2002, tout comme les mobilisations citoyennes et les alertes scientifiques, ont contribué à prôner l'intégration du tourisme dans les stratégies de durabilité.

Par ailleurs, il faut savoir que le modèle du tourisme durable repose sur la recherche d'un équilibre entre trois dimensions essentielles du développement : environnementale, socioculturelle et économique (Schéou, 2009, p.170). Il s'agit d'assurer la pérennité des destinations touristiques tout en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels du secteur et des communautés d'accueil.

D'un point de vue environnementale, le tourisme durable vise à exploiter les ressources naturelles de manière responsable. Cela implique de préserver les écosystèmes fragiles, de limiter les émissions de gaz à effet de serre, de réduire la consommation d'eau et d'énergie, et de promouvoir des pratiques respectueuses comme le tri des déchets, le recyclage, ou encore la limitation de l'artificialisation des sols. La protection de la biodiversité et des paysages est ainsi au cœur des préoccupations, notamment dans les zones touristiques sensibles ou surexploitées.

Sur le plan socioculturel, le tourisme durable a pour but de valoriser mais aussi de préserver les identités locales. Il encourage la préservation du patrimoine matériel et immatériel, des traditions, des savoir-faire, ainsi que la promotion d'échanges respectueux entre les visiteurs et les populations locales. Ce respect mutuel est essentiel pour éviter les phénomènes d'acculturation ou de tensions sociales, qui peuvent émerger dans les destinations fortement touristiques.

Enfin, la dimension économique vise à garantir que le tourisme profite durablement aux territoires concernés. Cela passe par la création d'emplois, le soutien aux initiatives locales, ou encore une meilleure redistribution des retombées économiques. Le tourisme durable vise à lutter contre la concentration des profits, en faveur d'un développement local inclusif qui est bénéfique pour les parties prenantes du territoire.

1.3 Obstacles et limite au développement du tourisme durable

Si le tourisme durable apparaît aujourd'hui comme une réponse évidente aux enjeux environnementaux, sociaux et économiques du XXI^e siècle, sa mise en œuvre est confrontée à de nombreux obstacles. Malgré une prise de conscience croissante, le passage à l'action demeure souvent limité ou inégal selon les territoires et les acteurs du secteur. Plusieurs freins expliquent ces difficultés. Tout d'abord, l'un des premiers obstacles est l'absence de réglementations claires et harmonisées à l'échelle internationale, nationale ou locale. Le tourisme durable

repose encore largement sur l'initiative volontaire des acteurs, et non sur des obligations réglementaires strictes. Même si certains labels ou certifications environnementales existent, leur adoption n'est pas obligatoire.

Par ailleurs, les politiques publiques en matière de tourisme durable souffrent parfois d'un manque de coordination, de moyens ou de vision à long terme. Le cadre réglementaire reste flou ou trop peu contraignant pour imposer une réelle transformation du secteur. De nombreux territoires touristiques continuent de privilégier une logique de rentabilité, au détriment de la durabilité.

Le coût de transition vers des pratiques durables constitue un autre frein important. Pour les petites structures touristiques, les investissements nécessaires à l'obtention d'un label environnemental, à l'adaptation des infrastructures ou à la formation du personnel peuvent représenter une charge financière difficile à supporter. Le manque de financements publics, d'incitations fiscales ou de dispositifs d'accompagnement peuvent aggraver cette situation.

D'autre part, dans certains territoires fortement dépendants de l'activité touristique, les enjeux économiques priment encore sur les considérations environnementales ou sociales. La volonté de maintenir un haut niveau de fréquentation touristique peut retarder ou compromettre les efforts vers une transition durable.

Également, le comportement des touristes constitue également un frein majeur au développement du tourisme durable. Si la demande pour des voyages plus responsables tend à progresser, elle reste minoritaire et souvent contradictoire. En effet, beaucoup de touristes se déclarent sensibles aux enjeux environnementaux, mais continuent à privilégier des pratiques peu durables, comme l'usage de l'avion pour de courtes distances.

Ce manque de sensibilisation s'explique par une méconnaissance des impacts réels du tourisme sur l'environnement et les sociétés locales, mais aussi par une offre encore limitée en matière de tourisme durable.

Enfin, la mise en œuvre du tourisme durable varie également selon les capacités locales, les contextes socio-économiques ou les priorités politiques. En effet, certains territoires disposent de stratégies ambitieuses et d'acteurs engagés, tandis que d'autres manquent d'outils, de compétences ou de volonté politique pour commencer une transition. Ces différences territoriales rendent difficile une généralisation du tourisme durable à l'ensemble du secteur.

En résumé, malgré une volonté affichée à l'échelle mondiale et une reconnaissance croissante du rôle du tourisme dans les enjeux de durabilité, le passage à une réelle transformation se heurte à plusieurs limites. Malgré ces obstacles, il est essentiel de s'interroger sur les défis spécifiques auxquels le tourisme durable est confronté, notamment sur les littoraux, qui sont des territoires où les pressions environnementales et socio-économiques sont fortement marquées.

2 Les défis du tourisme durable sur le littoral

Le littoral est un espace attractif qui concentre une grande diversité d'activités économiques et touristiques. Cependant, cette attractivité s'accompagne de pressions croissantes sur l'environnement, ce qui met en péril les écosystèmes fragiles qui le composent. Le tourisme engendre des défis importants en matière de préservation des milieux naturels, de gestion des flux saisonniers et d'adaptation aux changements climatiques. Face à ces enjeux, le développement d'un tourisme durable apparaît comme une nécessité pour concilier attractivité économique et protection du littoral.

2.1 Le littoral, un espace prisé mais fragile

Selon l'Office français de la biodiversité (OFB), le littoral est défini comme l'espace de transition entre la terre et la mer.⁴ Cette définition met en évidence l'aspect intermédiaire de cet espace, qui est soumis à des influences maritimes et terrestres qui façonnent son écosystème et ses dynamiques. Cependant, la notion de littoral ne se limite pas à une simple délimitation physique ; elle varie selon les disciplines étudiées. En effet, les géographes, les urbanistes, les économistes ou encore les écologues n'en donnent pas tous la même interprétation, car la perception du littoral dépend des usages et des problématiques qui lui sont associées.

C'est dans cette optique que le rapport Piquard de 1973, commandé par la DATAR, présente une vision plus géométrique et fonctionnelle du littoral. Il le définit comme « *une zone de contact où le contact entre la terre et la mer s'opère selon une ligne à peine mouvante, au rythme des marées ; de part et d'autre de cette ligne, les modes d'utilisation de l'espace sont totalement différents* ». ⁵ Cette définition met l'accent sur la dualité du littoral, où les usages terrestres et maritimes coexistent mais s'organisent différemment.

Le littoral français se distingue par son étendue et sa diversité. Avec un linéaire côtier d'environ 18 000 km, dont 5 853 km en métropole et 12 600 km en outre-mer, il constitue un élément central du territoire national (CLAVÉ, 2023, p. 25). Ce vaste espace s'étend sur 26 départements métropolitains, du Pas-de-Calais jusqu'aux Alpes-Maritimes, en incluant la Corse. Le littoral métropolitain s'organise autour de trois grandes façades maritimes : la Manche – Mer du Nord, l'Atlantique et la Méditerranée. Chacune d'elles se distingue par ses particularités, influencées par le climat, la géomorphologie⁶ et les activités humaines qui s'y déploient. En réalité, il n'existe pas un mais plusieurs littoraux, modelés par divers facteurs géologiques, hydrodynamiques et climatiques. Cette diversité se traduit par la

4 Office français de la biodiversité (OFB). *Le littoral*. Disponible sur l'[OFB](#), consulté le 18 février 2025.

5 Géoconfluences. *Littoral*. Disponible sur [Géoconfluences](#), consulté le 10 février 2025.

6 Géomorphologie : Science qui étudie les formes du relief terrestre, ainsi que les processus qui les façonnent et les modifient au fil du temps.

présence de paysages variés tels que les dunes, les falaises, les plages, les estuaires, les marais, les vasières ou encore les rias par exemple.

En plus d'être un espace naturel, le littoral est un lieu de forte activité humaine. En effet, il concentre une forte population et de nombreuses infrastructures. Par exemple, en France, plus de six millions de personnes résident dans des communes littorales, ce qui représente environ 10 % de la population totale. La densité de population y est trois fois supérieure à la moyenne nationale, elle atteint 315 habitants par km², contre environ 100 habitants par km² en moyenne dans l'ensemble du pays.⁷ Cette concentration démographique s'intensifie encore davantage en période estivale, sous l'effet du tourisme.

Le tourisme littoral joue en effet un rôle économique clé en France. En 2019, le quart des nuitées touristiques métropolitaines a été réalisé dans les communes littorales, soit environ 360 millions de nuitées. Cette affluence génère entre 27 et 40 milliards d'euros de recettes touristiques annuelles, contribuant à la création de 169 000 à 274 000 emplois directement ou indirectement liés à cette activité.⁸

Le succès du littoral repose sur la diversité des activités touristiques qu'il propose. Le tourisme balnéaire est le plus important, il attire chaque année des millions de visiteurs venus profiter des plages et de la baignade. Les sports nautiques, tels que la voile, le surf ou encore la plongée sous-marine, constituent également un moteur économique majeur, avec quelques millions de pratiquants estimés sur certaines façades littorales. Par exemple, sur la façade Nord Atlantique – Manche Ouest, sont estimés plus de 3 millions de pratiquants de sports nautiques.⁹ À cela s'ajoute le tourisme de découverte du patrimoine maritime et côtier, qui englobe la visite des ports, des phares, des musées maritimes ou encore des sites naturels protégés.

7 Insee. *L'Observatoire du littoral*. Disponible sur [l'Insee](#), consulté le 18 février 2025.

8 Débat public. *Tourisme littoral et loisirs nautiques*. Disponible sur [Débat public](#), consulté le 18 février 2025.

9 *Ibid*

Toutefois, cette forte fréquentation sur les littoraux n'est pas répartie de manière homogène tout au long de l'année. Le littoral est marqué par une saisonnalité très prononcée, qui se traduit par une concentration des flux touristiques sur une période restreinte, principalement entre juin et septembre. Cette attractivité s'accompagne donc de défis conséquents, notamment en matière de gestion des flux touristiques, d'impact environnemental et de préservation des milieux naturels.

2.2 Les différents types de pressions subis par les littoraux français

Les littoraux français font face à des pressions multiples qui résultent à la fois des dynamiques naturelles et des activités humaines. Ces espaces sont soumis à des transformations rapides en raison de l'urbanisation croissante, du changement climatique et de l'intensification touristique.

Les littoraux sont des milieux très sensibles aux modifications environnementales, qu'elles soient d'origine naturelle ou anthropique. Parmi les phénomènes les plus préoccupants, l'érosion côtière affecte plusieurs secteurs du littoral français. L'érosion désigne « *le déplacement de sol ou de roches sous l'action combinée de la gravité et des éléments naturels tels que le vent, la pluie, le ruissellement de l'eau ou les vagues* ». ¹⁰ En Gironde, le recul moyen du trait de côte est estimé à 2,5 mètres par an, tandis que dans les Landes, il atteint 1,7 mètre par an. ¹¹ Ce phénomène est surtout marqué sur les côtes sableuses, où l'action combinée des vagues et des courants entraîne un déplacement des sédiments, modifiant ainsi la morphologie du littoral. L'érosion côtière met en péril de nombreuses habitations et infrastructures économiques. À l'horizon 2050, environ 5 200 logements et 1 400 locaux d'activité pourraient être menacés par l'érosion et la montée des eaux, représentant une valeur estimée à 1,2 milliard

10 EauFrance. *L'érosion*. Disponible sur [EauFrance](#), consulté le 18 février 2025.

11 Observatoire de la côte Nouvelle-Aquitaine. Les risques côtiers. Disponible sur [l'Observatoire de la côte Nouvelle-Aquitaine](#), consulté le 19 février 2025.

d'euros.¹² Par ailleurs, dans le domaine touristique, environ 2 200 campings français sont menacés par l'érosion du littoral.¹³ L'érosion pourrait avoir des répercussions majeures sur l'économie locale, principalement dans les régions côtières où le tourisme représente une source importante de revenus.

Les milieux marins et côtiers sont confrontés au vent, aux marées et aux variations climatiques qui influencent leur évolution. Le vent, par la formation de la houle et des vagues, joue un rôle important dans le remodelage des côtes, en érodant certaines parties du littoral tout en déposant des sédiments ailleurs. Les fluctuations climatiques augmentent ces processus en modifiant la force et la fréquence des tempêtes, influençant les courants marins et modifiant la salinité ainsi que la température de l'eau. Ces changements ont des répercussions directes sur la faune et la flore marine, par exemple entre 2013 et 2018, seulement 5 % des espèces et 6 % des habitats marins et côtiers étaient dans un état de conservation favorable.¹⁴

En parallèle des processus naturels, les activités humaines intensifient la dégradation des littoraux par diverses formes de pollution. Les zones littorales reçoivent les eaux chargées en polluants provenant des fleuves côtiers, des eaux usées des communes, ainsi que des rejets des activités maritimes. Selon le Programme des Nations Unies pour l'Environnement, plus de 80 % de la pollution marine provient de sources terrestres, ce qui met en évidence l'interdépendance entre les bassins versants et la santé des littoraux. L'eutrophisation est un phénomène assez préoccupant. En effet, l'enrichissement excessif des eaux en nutriments tels que l'azote et le phosphore, issus principalement de l'agriculture, favorise le développement incontrôlé des algues vertes. Ces algues, en s'accumulant sur les plages, contribuent à l'instabilité des sols côtiers. De plus, la

12 Ministère de la transition écologique, de la biodiversité, de la forêt, de la mer et de la pêche. *Érosion du littoral : à quoi s'attendre et comment s'adapter ?* Disponible sur [Ministère de la transition](#), consulté le 21 février 2025.

13 Ministère de la transition écologique, de la biodiversité, de la forêt, de la mer et de la pêche. *Tourisme : une activité sous influence du climat*. Disponible sur [Ministère de la transition](#), consulté le 21 février 2025.

14 Statistiques développement durable. *Chiffres clés de la mer et du littoral*. Disponible sur [Statistiques développement durable](#), consulté le 24 février 2025.

pollution toxique causée par les pesticides, les hydrocarbures, les métaux lourds et autres micropolluants perturbe les écosystèmes littoraux et altère la capacité de régénération naturelle des habitats côtiers. Par exemple, en 2021, 63 % des pollutions confirmées provenaient des hydrocarbures.¹⁵

Les conséquences de l'érosion et de la pollution littorale sont multiples et touchent divers secteurs d'activité. Le tourisme, qui repose en grande partie sur la qualité du milieu marin, subit directement ces transformations. En effet, l'érosion entraîne la disparition progressive des plages et la dégradation des paysages, ce qui impacte l'attractivité des destinations côtières. Par ailleurs, la pollution des eaux de baignade et la prolifération des algues vertes nuisent à l'image des littoraux et peuvent dissuader les visiteurs. Sur le plan social, ces pressions exacerbent les conflits d'usage entre les différents acteurs du littoral tels que les habitants, les professionnels du tourisme, les pêcheurs et les diverses acteurs économiques. Également, la gentrification des espaces touristiques entraîne une montée des prix de l'immobilier, rendant difficile l'accession au logement pour les populations locales. La spéculation immobilière alimente ces tensions en privilégiant des projets de résidences secondaires et d'infrastructures touristiques au détriment des besoins des habitants permanents. Cette transformation progressive des littoraux en zones à forte attractivité touristique modifie profondément le tissu social et renforce les inégalités territoriales.

D'un point de vue économique, la dépendance au tourisme saisonnier est un risque pour de nombreuses régions littorales. L'afflux massif de visiteurs durant quelques mois de l'année engendre une forte pression sur les ressources et les infrastructures locales, tout en créant un marché de l'emploi fortement instable. De nombreux emplois liés au tourisme sont précaires et concentrés sur une période restreinte, ce qui fragilise l'économie locale en dehors des saisons touristiques.

2.3 La surfréquentation touristique

¹⁵ Ibid.

La surfréquentation touristique désigne un phénomène dans lequel l'afflux de visiteurs dépasse la capacité d'accueil d'un site, entraînant des conséquences négatives tant sur l'environnement que sur la qualité de vie des habitants et l'expérience des touristes. Cette capacité d'accueil, souvent désignée sous le terme de capacité de charge, fait référence au nombre maximal de visiteurs qu'un lieu peut supporter sans que cela ne provoque la dégradation durable de ses ressources naturelles, sociales ou culturelles. Lorsqu'un site dépasse cette capacité de charge, cela peut entraîner une pression excessive sur l'écosystème, une saturation des infrastructures et une détérioration de l'expérience touristique.¹⁶ La surfréquentation, souvent observée dans les zones littorales et les grandes métropoles, s'explique par plusieurs facteurs, notamment l'essor des plateformes de réservation en ligne, la démocratisation des voyages et la croissance démographique mondiale. Ce phénomène met en lumière le déséquilibre croissant entre l'attrait de certains lieux et la gestion de leur capacité d'accueil.

Le développement des infrastructures de transport et la multiplication des offres de voyage à bas coût ont favorisé l'accès de millions de personnes à des destinations autrefois réservées à une élite. Ainsi, le tourisme mondial a connu une croissance exponentielle, en passant de 527 millions d'arrivées internationales en 1995 à plus de 1,4 milliard en 2019¹⁷. En France, les zones littorales sont parmi les plus touchées, avec des destinations comme la Côte d'Azur accueillant chaque année plus de 10 millions de visiteurs.¹⁸ Par ailleurs, l'essor des plateformes de réservation en ligne comme Airbnb a entraîné une explosion de l'offre d'hébergements temporaires, facilitant encore davantage l'afflux de touristes. La saisonnalité touristique joue un rôle clé dans la surfréquentation. Dans les stations balnéaires françaises, la population peut être multipliée par dix durant l'été,

16 Géoconfluences. *Capacité d'accueil, capacité de charge touristique*. Disponible sur [Géoconfluences](#), consulté le 18 février 2025.

17 ONU Tourisme. *Le tourisme mondial consolide sa croissance en 2019*. Disponible sur [ONU Tourisme](#), consulté le 18 février 2025.

18 Tendence Hôtellerie. *Quel bilan pour le tourisme sur la Côte d'Azur en 2023 ?* Disponible sur [Tendance Hôtellerie](#), consulté le 19 février 2025.

comme à Saint-Tropez ou au Cap-Ferret. Cette concentration temporelle des flux touristiques exerce une pression considérable sur les ressources et les services publics.

Les conséquences de la surfréquentation sont nombreuses. L'augmentation soudaine du nombre de visiteurs engorge les routes, les transports en commun et les services publics locaux tels que la gestion des déchets et l'approvisionnement en eau. Les communes littorales éprouvent des difficultés à adapter leurs infrastructures à une population fluctuante, ce qui entraîne une dégradation de la qualité des services. Par ailleurs, la pression touristique contribue à l'érosion des sites naturels et à la dégradation des écosystèmes côtiers. Des lieux emblématiques comme les calanques de Marseille ou l'île de Porquerolles subissent une forte pression touristique. De plus, la forte demande touristique entraîne une augmentation du coût de la vie locale, rendant l'accès au logement et aux services essentiels plus difficile pour les habitants permanents.

Avec l'évolution des tendances touristiques et l'augmentation de la mobilité internationale, la surfréquentation risque de s'intensifier. L'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) prévoit une augmentation continue du nombre de voyageurs dans les décennies à venir, ce qui est problématique pour les destinations littorales. Face à cette situation, plusieurs stratégies sont envisagées pour atténuer les effets négatifs du surtourisme. Certaines villes et sites naturels, comme par exemple Venise ou le parc national des Calanques, ont commencé à instaurer des quotas touristiques afin de limiter le nombre de visiteurs quotidiens. Pour la calanque de Sugiton par exemple, il faut effectuer une réservation à l'avance.¹⁹ Par ailleurs, des efforts sont déployés pour promouvoir le tourisme hors saison, permettant ainsi de mieux répartir les flux touristiques sur l'année. Enfin, une régulation plus stricte des plateformes de location courte durée est mise en place afin de protéger le marché immobilier local.

¹⁹ Parc national des Calanques. *Réservation Sugiton*. Disponible sur [Parc national des Calanques](https://www.parcnationaldescalanques.com/), consulté le 25 février 2025.

La surfréquentation touristique représente donc un enjeu majeur pour les littoraux. La nécessité d'une gestion durable des flux touristiques est cruciale pour préserver les écosystèmes côtiers, assurer le bien-être des populations locales et maintenir l'attractivité des destinations sur le long terme.

3 Les leviers pour un tourisme durable sur le littoral

Face à la pression croissante exercée par le tourisme sur les espaces littoraux, il devient essentiel de mettre en place des solutions concrètes pour encadrer les impacts. Plusieurs leviers, à la fois institutionnels, économiques ou sociaux peuvent être mobilisés afin d'engager les littoraux dans une transition vers un modèle touristique plus durable.

3.1 Rôle des politiques publiques et de la régulation

La préservation des littoraux face aux pressions croissantes exercées par le tourisme, l'urbanisation et le changement climatique passe nécessairement par une mobilisation des politiques publiques. Ces dernières jouent un rôle central dans la régulation des usages, la gestion des espaces et la mise en œuvre de stratégies durables adaptées aux spécificités locales

Tout d'abord, les documents stratégiques de façade (DSF) et les documents stratégiques de bassin maritime (DSBM) définissent les grandes orientations à suivre. Adaptés aux particularités de chaque façade maritime ou bassin ultramarin, ces documents, élaboré et mis en place par le préfet coordonnateur désigné pour chaque facade, établissent des objectifs communs en matière de préservation de la biodiversité, de développement économique et de qualité de vie. Ils permettent ainsi de coordonner les politiques publiques et les activités humaines dans une logique de durabilité. En mettant en place une vision partagée du littoral, les DSF

et DSBM favorisent une gestion plus équilibrée, plus cohérente, et surtout adaptée aux enjeux de chaque territoire.²⁰

La loi Zéro Artificialisation Nette (ZAN) est un autre outil. Votée en juillet 2023, elle constitue une réponse à l'étalement urbain très préoccupant dans les zones littorales. Cette loi prolonge les volontés de la loi Climat et Résilience de 2021 en visant un arrêt net de l'artificialisation des sols à l'horizon 2050. Entre 2011 et 2021, près de 250 000 hectares ont été artificialisés en France, altérant ainsi les fonctions écologiques essentielles des sols comme le stockage du carbone, la filtration de l'eau ou encore la régulation de la biodiversité.

La loi ZAN instaure ainsi un principe de compensation, selon lequel toute surface artificialisée doit être réhabilitée en espace naturel. Pour permettre son application, elle donne davantage de prérogatives aux collectivités locales, qui doivent intégrer ces objectifs dans leurs documents d'urbanisme. Les régions avaient jusqu'en 2024 pour mettre à jour leurs SRADDET, les EPCI ont jusqu'en 2027 pour leurs SCoT, et les communes jusqu'en 2028 pour adapter leurs PLU.²¹ Ce calendrier, bien que progressif, témoigne d'une volonté d'ancrer durablement la lutte contre l'artificialisation dans la planification territoriale.

En complément de ces nouvelles mesures, certaines lois plus anciennes conservent leurs effets. C'est notamment le cas de la loi Littoral du 3 janvier 1986, qui établit un cadre juridique spécifique pour l'aménagement, la protection et la mise en valeur des côtes françaises. Elle s'applique à l'ensemble des communes riveraines des mers, océans et grands plans d'eau, en métropole comme en Outre-mer. Cette loi impose des règles strictes en matière de construction dans la bande littorale des 100 mètres, interdisant tout aménagement, sauf exception, en dehors des zones déjà urbanisées. Elle régule les activités de loisir, l'extraction de matériaux, la gestion des plages, ou encore la qualité des eaux. Bien que ses champs d'application ne couvrent pas toutes les activités (comme la pêche ou les

20 Outils de l'aménagement. *Le document stratégique [...] bassin maritime (DBM)*. Disponible sur [Outils de l'aménagement](#), consulté le 27 février 2025.

21 Ordre des architectes. *Ce que change la nouvelle loi ZAN*. Disponible sur [Ordre des architectes](#), consulté le 27 février 2025.

ports), elle reste un outil majeur pour lutter contre l'urbanisation et préserver les paysages, les écosystèmes et le patrimoine naturel des littoraux.

La mise en œuvre de ces politiques ne pourrait être pleinement efficace sans une base scientifique solide. C'est dans cette optique que le programme Liteau, lancé en 1998 par le ministère de la Mer, soutient des projets de recherche centrés sur la gestion durable des espaces côtiers et marins. Il s'agit d'un programme stratégique, qui favorise l'interaction entre scientifiques, gestionnaires et acteurs locaux, afin de produire des connaissances utiles à l'action publique.

Plusieurs projets ont vu le jour grâce à Liteau, comme Surcôte, qui a étudié les risques de submersion marine dans l'Ouest Cotentin, ou Blinis, axé sur l'évolution des barrières sableuses. Ces projets, en plus de produire des données scientifiques, permettent de mieux anticiper les effets du changement climatique sur les littoraux, et d'adapter les stratégies de gestion en conséquence.²²

Enfin, un autre pilier essentiel de la protection du littoral réside dans l'action du Conservatoire du littoral, créé en 1975. Cet établissement public agit en acquérant des terrains menacés par l'urbanisation, pour ensuite les restaurer, les aménager, et en assurer une gestion durable. Aujourd'hui, près de 18 % du littoral français est préservé grâce à son action. Avec plus de 840 sites gérés, le Conservatoire s'appuie sur des partenariats étroits avec les collectivités territoriales et les associations locales, garantissant une gestion à la fois écologique et participative. Il s'agit là d'un exemple concret d'un outil de régulation foncière efficace, puisqu'il est capable de soustraire les espaces naturels littoraux à la pression immobilière, tout en assurant leur valorisation à des fins pédagogiques ou scientifiques.²³

22 Ministère de la transition écologique, de la biodiversité, de la forêt, de la mer et de la pêche. *La gestion durable du littoral*. Disponible sur [Ministère de la transition écologique](#), consulté le 28 février.

23 Conservatoire du littoral. *Qu'est ce que le Conservatoire du littoral ?* Disponible sur [Conservatoire du littoral](#), consulté le 28 février 2025.

3.2 Gouvernance et multiplicité des acteurs sur le littoral :

La gestion du littoral est un vrai défi en raison de la multiplicité des enjeux et des acteurs qui interviennent dans ce domaine. En effet, les espaces littoraux sont soumis à des pressions diverses, à la fois environnementales, économiques et sociales, ce qui rend leur gestion complexe. La gouvernance des littoraux implique une articulation entre plusieurs niveaux de décision (local, régional, national, voire international) et nécessite une coordination entre des acteurs publics, privés et communautaires aux intérêts souvent divergents. Les conflits d'intérêts qui en résultent, ainsi que les difficultés à coordonner les actions à différentes échelles territoriales, rendent parfois la mise en œuvre d'une gestion durable assez compliquée.

L'un des premiers défis auxquels sont confrontés les gestionnaires du littoral est la coexistence de différents intérêts parfois contradictoires. D'un côté, les collectivités locales et les acteurs économiques, tels que les promoteurs immobiliers, les investisseurs touristiques et les exploitants agricoles, sont poussés par des impératifs de développement économique. Ils cherchent à exploiter les ressources du littoral, qu'il s'agisse des espaces fonciers pour la construction, des plages pour le tourisme, ou encore des zones maritimes pour la pêche. D'un autre côté, des acteurs environnementaux, comme les associations de protection de la nature, les scientifiques ou même une partie des populations locales, revendiquent la préservation de ces espaces, pour leur biodiversité et leur rôle crucial dans la régulation des écosystèmes.

Ces tensions entre développement et conservation constituent une source constante de conflit. Par exemple, l'urbanisation du littoral pour le tourisme de masse peut entraîner une perte de biodiversité, une pression accrue sur les ressources en eau et une pollution des milieux naturels. De même, la construction d'infrastructures comme des ports ou des routes côtières peut nuire à l'équilibre des écosystèmes littoraux, en perturbant les habitats naturels et en accentuant les

risques d'érosion. Ces tensions révèlent la nécessité d'une gouvernance qui soit capable de trouver un compromis entre ces différents objectifs parfois contraires.

Les conflits d'intérêts ne sont pas les seules difficultés rencontrées dans la gestion du littoral. La gouvernance des espaces littoraux est également marquée par des défis liés à la coordination des actions à différentes échelles géographiques. En effet, les enjeux littoraux sont rarement cantonnés à une seule commune ou à un seul département, et les décisions prises à un niveau donné peuvent avoir des répercussions à d'autres niveaux. Ainsi, à l'échelle locale, une décision de développement immobilier, si elle n'est pas prise en concertation avec les autres communes voisines ou avec les autorités régionales, peut entraîner une urbanisation désordonnée et une destruction des écosystèmes naturels, avec des impacts sur toute la région côtière. À l'échelle nationale, les politiques publiques de protection du littoral peuvent entrer en conflit avec les priorités de développement économique local, en particulier dans les zones où le tourisme ou l'industrie sont des moteurs économiques majeurs.

Les actions de gestion intégrée, telles que celles mises en place par les Schémas de Cohérence Territoriale (SCOT) ou les Plans de Gestion Intégrée du Littoral (PGIL), sont des tentatives pour résoudre ce problème. Cependant, ces dispositifs restent souvent insuffisants et peinent à garantir une coordination efficace, en raison des contraintes administratives, des manques de moyens ou encore des intérêts divergents entre les différents acteurs.

Dans ce contexte de gouvernance complexe, l'une des solutions qui a émergé ces dernières années est la gouvernance participative. Ce modèle de gestion repose sur l'implication des acteurs locaux dans la prise de décision et la mise en œuvre des politiques publiques. L'objectif est d'assurer une meilleure prise en compte des réalités locales, des besoins des populations et de favoriser une gestion plus durable des littoraux. Les projets participatifs permettent d'aller au-

delà des simples consultations publiques en créant des espaces de discussion et de décision où les acteurs locaux peuvent être directement consultés pour la gestion des espaces littoraux. Les projets participatifs cherchent à faire émerger des solutions communes et à renforcer l'implication des citoyens dans la préservation de leur environnement. Cela peut se traduire par la mise en place de systèmes de surveillance citoyenne des espaces protégés, la promotion de pratiques de tourisme durable ou encore la sensibilisation aux enjeux écologiques à travers des actions locales.

Cependant, la gouvernance participative présente également des limites. Elle peut se heurter à des résistances de la part de certains acteurs, qui jugent ces démarches trop contraignantes ou inefficaces. De plus, les décisions prises dans le cadre de ces projets peuvent parfois manquer de cohérence avec les politiques nationales ou régionales, en raison de la diversité des acteurs impliqués. Néanmoins, lorsque les processus sont bien menés, la gouvernance participative permet de construire des solutions plus adaptées aux spécificités locales et de renforcer le sentiment d'appartenance et de responsabilité des citoyens envers la gestion de leur littoral.

Si la gouvernance participative est une réponse aux défis de coordination et de gestion des conflits d'intérêts, elle ne constitue qu'une partie de la solution. En effet, dans le cadre de la gestion durable du littoral, il devient également crucial de repenser les pratiques touristiques. Ainsi, la sensibilisation des acteurs touristiques et des visiteurs à la fragilité de ces espaces, ainsi que l'adaptation des pratiques touristiques aux enjeux environnementaux, sont essentielles.

3.3 Sensibilisation, et adaptations des pratiques touristiques sur le littoral

L'un des premiers leviers pour accompagner la transition vers un tourisme durable est la sensibilisation des touristes. Pour être efficaces, ces actions doivent permettre aux visiteurs de mieux comprendre les effets du changement

climatique, les enjeux écologiques du littoral et les impacts de leurs propres pratiques. L'éducation à l'environnement joue ici un rôle central.

Des outils pédagogiques variés sont utilisés pour atteindre ce but comme des panneaux d'information, des supports interactifs, des applications mobiles ou encore des podcasts. Ces dispositifs permettent d'aborder de façon accessible les thématiques liées à l'évolution des aléas climatiques et de présenter des pistes d'action concrètes pour limiter les pressions exercées sur le milieu. Ces outils ne se contentent pas d'informer ; ils visent à engager les visiteurs dans une démarche active. Ils les encouragent à adopter des comportements respectueux en matière de mobilité, de gestion des déchets, ou d'interaction avec les espaces naturels. L'objectif est de les accompagner vers des choix éclairés, en les rendant conscients de leur rôle individuel dans la préservation du littoral.

Au-delà de la sensibilisation, l'évolution des pratiques touristiques est indispensable pour répondre aux défis environnementaux. Cela concerne tant les modes de déplacement que les formes d'hébergement ou les types d'activités proposés. Le développement des mobilités douces constitue un levier important pour limiter les émissions polluantes, réduire les nuisances et désengorger les zones sensibles. De nombreuses destinations favorisent aujourd'hui la création d'aménagements dédiés à ces mobilités, renforçant ainsi l'accessibilité tout en préservant les milieux.

L'hébergement est un autre domaine clé de cette transition. De plus en plus d'établissements s'engagent dans des démarches écoresponsables comme la réduction des consommations énergétiques, le tri des déchets, le recours à des matériaux durables, la limitation de la consommation d'eau, etc. Les labels environnementaux, tels que les écolabels européens ou les certifications spécifiques au secteur touristique, permettent d'identifier ces offres et de guider les visiteurs soucieux de leur impact.

Enfin, la diversification des activités touristiques participe à une meilleure répartition des flux et à une pression plus faible sur les zones les plus fréquentées.

Le développement d'activités de pleine nature à faible impact comme la randonnée encadrée, l'observation de la faune, les ateliers pédagogiques, permettent aux visiteurs de vivre des expériences enrichissantes, tout en respectant les équilibres écologiques.

Face à la vulnérabilité croissante des littoraux, il est nécessaire de mettre en place des stratégies d'adaptation et de régulation en intégrant les enjeux climatiques. Cela implique notamment une meilleure planification des activités touristiques, un encadrement renforcé des usages et une adaptation des infrastructures existantes. La gestion des flux touristiques est un enjeu essentiel. En effet, elle peut se traduire par des systèmes de jauge ou de réservation pour limiter la surfréquentation, ou par la mise en valeur de zones moins connues afin de réduire la concentration sur certains sites. Parallèlement, le développement d'un tourisme quatre saisons contribue à désaisonnaliser la fréquentation et à mieux répartir les impacts.

Chapitre 2 : Le tourisme intercommunal

Le tourisme, en tant que secteur important de l'économie française, joue un rôle essentiel dans le développement des territoires. Pour en maximiser les retombées économiques tout en préservant l'environnement dans une démarche de durabilité, il est devenu nécessaire d'adopter une approche plus coordonnée. En France, cette approche a progressivement évolué. En effet, la gestion du tourisme ne repose plus uniquement sur les actions des communes isolées ; elle s'inscrit désormais dans des démarches intercommunales.

1 Le cadre juridique et institutionnel du tourisme intercommunal

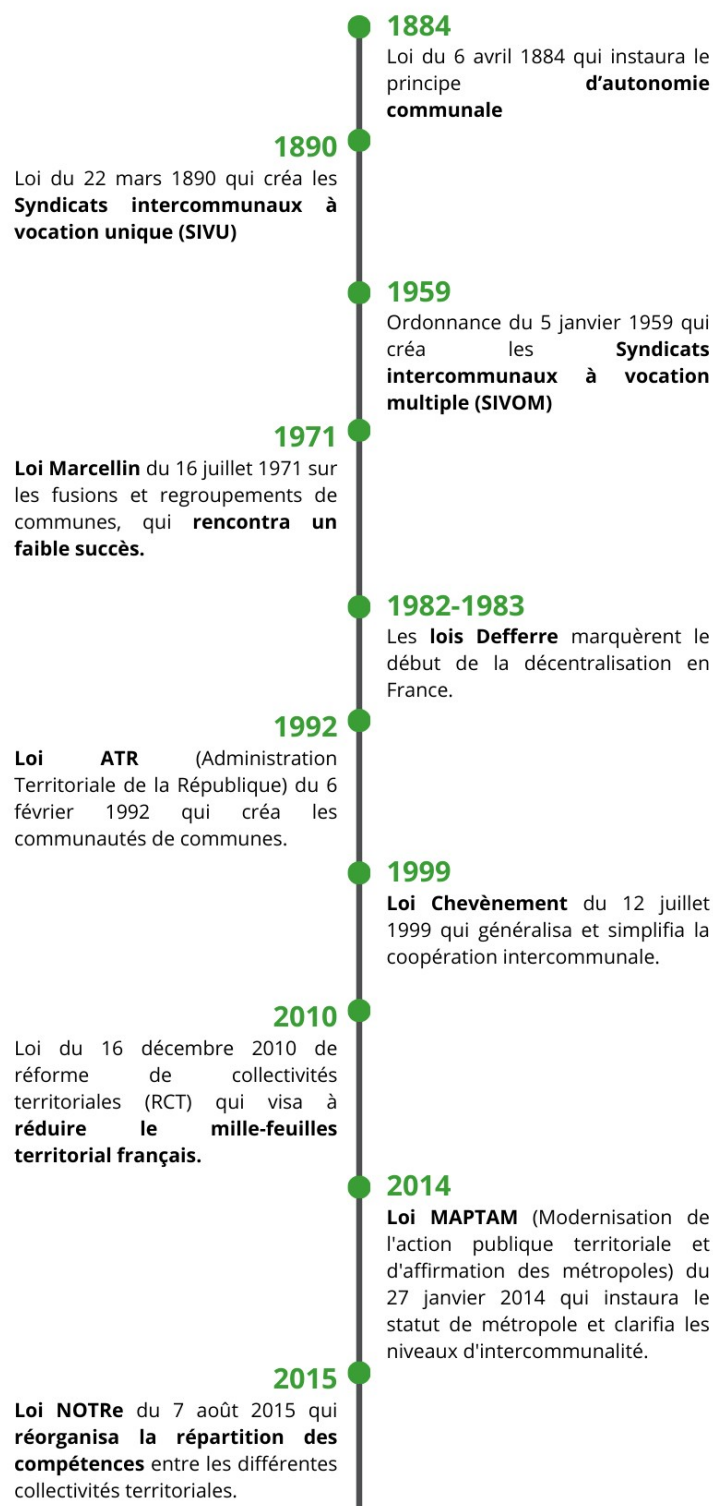
Le développement du tourisme à l'échelle intercommunale s'appuie sur un cadre juridique et législatif en constante évolution.

1.1 Émergence et évolution des intercommunalités en France

L'intercommunalité constitue aujourd'hui un élément structurant de l'organisation territoriale française. Selon Doré (2021, p.51), l'intercommunalité est définie comme étant :

« La libre volonté des communes d'élaborer des projets communs de développement au sein de périmètres de solidarité. Il s'agit de permettre aux communes qui se regroupent au sein d'un établissement public de gérer en commun des équipements ou des services publics, et/ou d'élaborer des projets de développement et d'aménagement/urbanisme, à l'échelle d'un territoire plus vaste que celui de la commune. » (Doré, 2021, p.51)

Figure 2 : Frise chronologique retraçant l'évolution de l'intercommunalité en France²⁴



²⁴ Figure 2 : Source : Duvivier Emilie, 2025, *Frise chronologique retraçant l'évolution de l'intercommunalité en France*, réalisation personnelle.

L'intercommunalité, telle que nous la connaissons aujourd'hui, est issue d'un processus long et progressif, rythmé par des avancées législatives et des périodes de stagnation.

La frise chronologique réalisée ci-dessus présente les étapes clés du développement de l'intercommunalité en France. Elle offre un aperçu des lois et réformes qui ont contribué à son expansion. Toutefois, pour mieux comprendre l'essor progressif de l'intercommunalité ainsi que les périodes de ralentissement qu'elle a traversées, il est nécessaire de revenir plus en détail sur l'ensemble des dates mentionnées dans cette frise chronologique.

Tout d'abord, la loi du 6 avril 1884 est une étape importante dans l'organisation des communes françaises. En effet, elle instaure le principe de l'autonomie communale. Issue de longues réflexions menées tout au long du XIX^{ème} siècle, cette loi a pour objectif d'harmoniser le régime juridique des communes en instaurant un cadre administratif uniforme à l'échelle nationale. La loi définit une organisation communale reposant sur une structure composée de trois piliers. Le premier est l'organe délibérant, c'est-à-dire le conseil municipal, en charge de voter les décisions. Le deuxième pilier est l'organe exécutif, c'est-à-dire le maire, responsable de l'application des délibérations. Enfin, le troisième pilier repose sur un représentant de l'État, un rôle également assuré par le maire. Toutefois, si cette loi établit l'autonomie des communes, elle ne leur confère pas pour autant une indépendance totale. L'action municipale reste encadrée par la tutelle préfectorale, qui garantit le contrôle de l'État sur les décisions locales.²⁵

Également, l'autonomie communale révèle rapidement ses limites, notamment pour les petites communes aux ressources restreintes. Face à ces difficultés, l'idée d'une coopération entre communes commence à émerger comme une solution. C'est dans ce contexte que l'État intervient à travers la loi du 22 mars 1890, qui marque une nouvelle avancée dans l'organisation territoriale française. Cette loi ouvre la possibilité aux communes volontaires de se regrouper

²⁵ Sénat. *La loi municipale de 1884*. Disponible sur [Sénat](#), consulté le 13 février 2025.

au sein de Syndicats Intercommunaux à Vocation Unique²⁶ qui sont des établissements publics destinés à la gestion collective d'un service public précis. Leur création est soumise à un arrêté préfectoral et repose sur deux principes fondamentaux qui structurent encore aujourd'hui l'intercommunalité. Le premier, le principe de spécialité, impose que chaque syndicat soit créé pour une mission précise, telle que l'assainissement, la distribution d'eau ou l'éclairage public, sans possibilité d'exercer d'autres compétences en dehors de ce champ d'action. Le second, le principe d'exclusivité, stipule que les compétences transférées au syndicat ne peuvent plus être exercées par les communes membres, garantissant ainsi une gestion centralisée et optimisée du service concerné (GIRARDON, 2008, p.68). Cette loi constitue ainsi la première reconnaissance officielle d'une coopération institutionnelle entre communes. Elle instaure les bases de l'intercommunalité en mettant en place une gestion partagée des services publics locaux tout en maintenant l'autonomie des communes dans les autres domaines. Cependant, cette coopération reste encore limitée, car elle repose uniquement sur des adhésions volontaires et concerne une seule compétence à la fois.

L'ordonnance du 5 janvier 1959 correspond à la création des Syndicats Intercommunaux à Vocation Multiple²⁷. Ce modèle élargit les possibilités de mutualisation, en effet, il permet aux communes d'assurer la gestion de plusieurs compétences simultanément. Ainsi, les communes peuvent désormais s'unir pour gérer un ensemble de services, tout en maintenant une certaine autonomie, et en renforçant l'efficacité de leur action collective. Ce modèle illustre la volonté de renforcer la coopération intercommunale dans un contexte marquée par la forte urbanisation nationale. L'adoption des SIVOM marque une avancée majeure en favorisant une meilleure mutualisation des moyens et une meilleure gestion des services publics.

26 Nous le retrouverons sous l'acronyme de SIVU (Syndicats Intercommunaux à Vocation Unique) dans la suite du mémoire.

27 Nous le retrouverons sous l'acronyme de SIVOM (Syndicats Intercommunaux à Vocation Multiple) dans la suite du mémoire.

12 ans plus tard, la loi Marcellin du 16 juillet 1971 constitue une tentative de rationalisation du paysage communal français. En effet, durant les années 1960, le territoire français était marqué par un important morcellement. L'objectif principal de la loi Marcellin était de favoriser la fusion et le regroupement des communes afin de renforcer leur capacité d'action et de limiter l'émiettement administratif. Toutefois, cette réforme s'est heurtée à de nombreuses résistances, notamment de la part des élus locaux et des habitants attachés à leur identité communale. Le caractère incitatif et non contraignant de la loi, ajouté à l'absence de véritables avantages financiers pour les communes fusionnées, a conduit à son échec.

Ce n'est qu'en 1992, avec la loi relative à l'administration territoriale de la République (loi ATR), que l'intercommunalité connaît un nouvel élan. Cette loi crée les communautés de communes et les communautés de villes, ce qui offre un cadre juridique structuré et incitatif à la coopération entre les communes. Les communautés de communes sont destinées aux espaces ruraux et périurbains, tandis que les communautés de villes concernent les agglomérations moyennes. En permettant une gestion collective des services publics tout en laissant une certaine souplesse dans la répartition des compétences, la loi ATR amorce une dynamique qui sera renforcée par les réformes suivantes. Toutefois, l'intercommunalité demeure encore largement facultative et inégalement adoptée sur le territoire.

La véritable généralisation de l'intercommunalité intervient avec la loi Chevènement du 12 juillet 1999. Elle instaure trois catégories d'Établissements Publics de Coopération Intercommunale²⁸ à fiscalité propre : les communautés de communes, les communautés d'agglomération et les communautés urbaines. Cette réforme renforce l'intégration intercommunale en instaurant un régime de fiscalité propre. Cela signifie que les EPCI perçoivent directement certains impôts locaux ce qui leur permet de financer leurs actions sans dépendre uniquement des

²⁸ Nous le retrouverons sous l'acronyme de EPCI (Établissements Publics de Coopération Intercommunale) dans la suite du mémoire.

contributions des communes membres. La réforme permet ainsi une structuration presque complète du territoire par des intercommunalités. Cependant, cette expansion de l'intercommunalité soulève de nouvelles pistes de réflexions, notamment en termes de gouvernance et de répartition des compétences entre les communes membres.

Avec la loi de réforme des collectivités territoriales (RCT) du 16 décembre 2010, l'intercommunalité poursuit son essor dans une logique de rationalisation. Cette loi instaure un seuil minimal de 5 000 habitants pour la création d'un EPCI à fiscalité propre. Cette réforme vise à réduire la fragmentation institutionnelle, tout en préservant la capacité des communes à coopérer. Toutefois, elle suscite des débats sur l'équilibre entre la proximité des services et la nécessité d'une organisation territoriale plus cohérente.

La dynamique d'intégration intercommunale se poursuit avec la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM) du 27 janvier 2014. Cette loi précise la répartition des compétences entre les collectivités territoriales et introduit un nouveau statut pour les métropoles. Ces dernières constituent la quatrième catégorie d'EPCI, elles rassemblent les grandes agglomérations afin de gérer des enjeux stratégiques tels que l'aménagement du territoire, le développement économique ou les transports. Cette réforme s'inscrit dans une volonté d'adapter l'organisation territoriale aux dynamiques urbaines et d'améliorer la compétitivité des grands pôles urbains.

Enfin, la loi NOTRe du 7 août 2015 marque une nouvelle étape dans la réorganisation territoriale en relevant le seuil minimal des EPCI à 15 000 habitants, favorisant ainsi une coopération intercommunale à une échelle plus large. Elle impose également de nouvelles compétences aux intercommunalités, notamment en matière de tourisme, en les chargeant de créer des offices de tourisme, un point sur lequel nous reviendrons plus en détail dans la partie consacrée à l'encadrement législatif du tourisme intercommunal (LANDOT, 2017, p.95). La loi NOTRe vise à rendre l'action publique locale plus efficace et plus

cohérente, mais elle a parfois été mal accueillie, notamment dans les territoires ruraux, où les regroupements forcés ont pu être perçus comme une menace pour l'identité locale.

1.2 Organisation et gouvernance des intercommunalités

En France, les intercommunalités sont réparties en deux catégories : les EPCI sans fiscalité propre et ceux qui disposent d'une fiscalité propre. Les EPCI sans fiscalité propre, principalement représentés par les syndicats intercommunaux (SIVU, SIVOM) et les syndicats mixtes, sont des structures dédiées à la gestion de services publics spécifiques (eau, assainissement, gestion des déchets, etc). Contrairement aux EPCI à fiscalité propre, ils n'ont pas de pouvoir fiscal. Leur financement vient des contributions des communes membres ou d'une taxe additionnelle aux impôts locaux, fixée par l'administration fiscale.

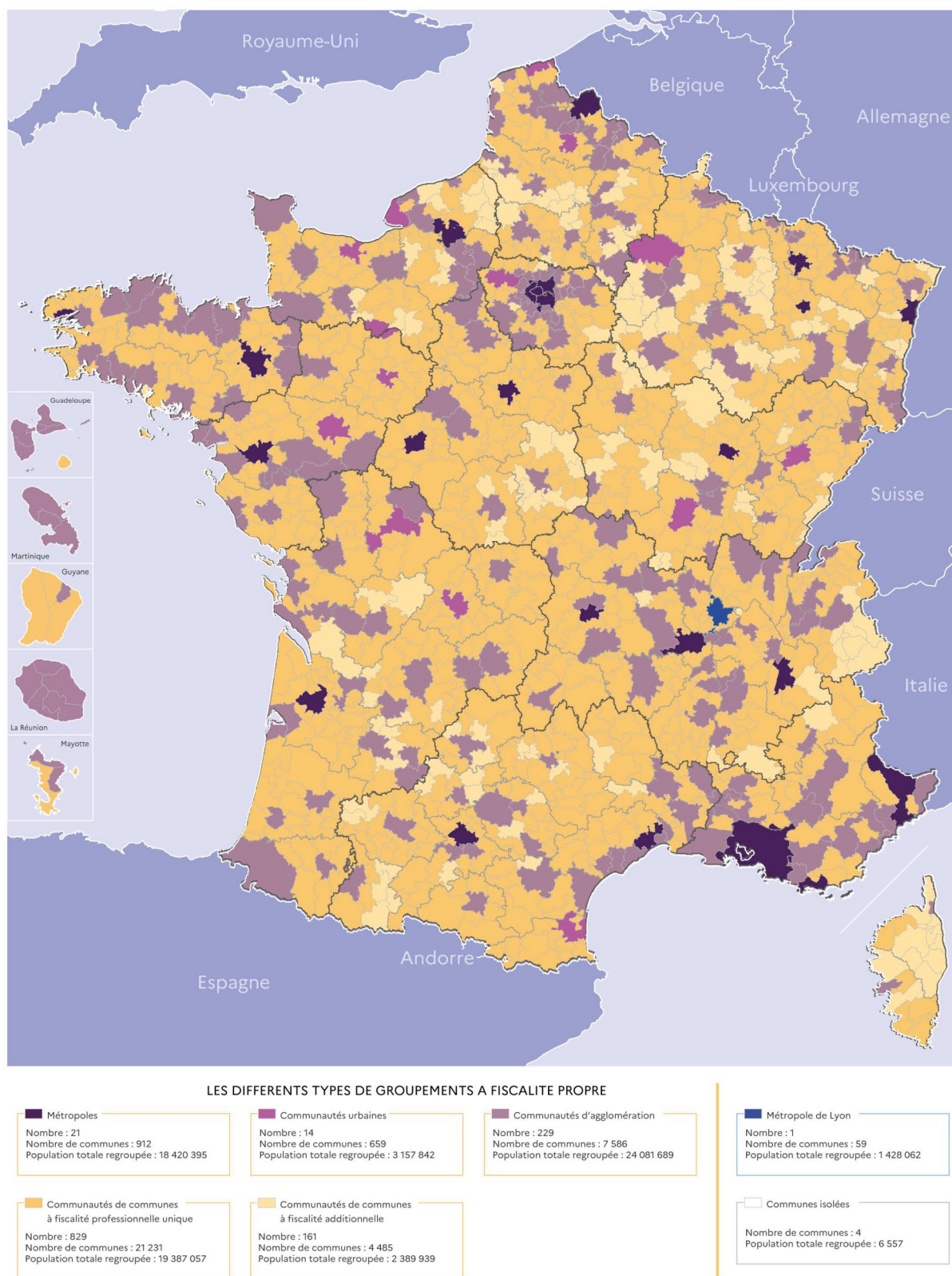
Les EPCI à fiscalité propre, quant à eux, disposent d'une autonomie financière qui leur permet de lever l'impôt et de financer directement leurs compétences. Ils en existent quatre types :

Figure 3 : Tableau présentant les 4 types d'EPCI à fiscalité propre²⁹

Type d'EPCI à fiscalité propre	Taille de la population couverte	Compétences principales
Communautés de communes (CC)	Plus de 15 000 habitants	Compétences obligatoires en aménagement de l'espace et développement économique. Compétences optionnelles : environnement, habitat, voirie, équipements culturels et sportifs.
Communautés d'agglomération (CA)	Au moins 50 000 habitants, avec une ville-centre de 15 000 habitants	Compétences obligatoires en développement économique, aménagement du territoire, habitat
Communautés urbaines (CU)	Plus de 250 000 habitants	Compétences élargies incluant les services d'intérêt collectif, l'environnement, le développement économique, l'aménagement du territoire et l'habitat.
Métropoles	Plus de 400 000 habitants	Compétences les plus larges, incluant celles des communautés urbaines, avec la possibilité de recevoir des transferts de compétences du département, de la région ou de l'État.

²⁹ Figure 3 : Source : Duvivier Emilie, 2025, *Tableau présentant les 4 types d'EPCI à fiscalité propre*, réalisation personnelle.

Figure 4 : Carte des EPCI à fiscalité propre, au 1^{er} janvier 2024, en France³⁰



30 Figure 4 : Source : Direction Générale des Collectivités Locales, *Carte des EPCI à fiscalité propre, au 1^{er} janvier 2024*. Disponible sur [Collectivités locales](https://collectivites-locales.fr), consulté le 05 mars 2025.

Au 1^{er} janvier 2025, on recense 1 254 EPCI à fiscalité propre, comprenant 21 métropoles, 14 communautés urbaines, 230 communautés d'agglomération et 989 communautés de communes.³¹

La répartition des intercommunalités à fiscalité propre sur le territoire français met en évidence une structuration largement répandue de l'intercommunalité. En effet, la carte illustre une couverture territoriale presque totale, qui est une conséquence directe des lois RCT (2010) et NOTRe (2015) qui ont imposé un regroupement intercommunal à l'échelle nationale. On observe que les communautés de communes sont les structures les plus nombreuses. Elles sont particulièrement présentes en milieu rural et périurbain, tandis que les communautés d'agglomération se concentrent autour des villes intermédiaires. Les communautés urbaines et les métropoles, quant à elles, sont situées dans les principales aires métropolitaines, comme Lyon, Bordeaux, Toulouse ou encore Paris. Cette répartition met également en évidence des disparités territoriales. Par exemple, certaines régions peu denses, comme le Massif central ou certaines zones du Grand Est, comptent majoritairement des communautés de communes étendues en superficie, tandis que des régions plus dynamiques comme l'Île-de-France ou les Hauts-de-France sont marquées par une forte présence de communautés d'agglomération et de métropoles.

Depuis une décennie, l'organisation intercommunale a connu de grandes transformations. Entre 2010 et 2020, le nombre d'intercommunalités a diminué de manière significative, passant de 2 062 EPCI en 2016 à 1 254 en 2024, soit une réduction de 42 %. Aujourd'hui, 99 % de la population française vit dans une intercommunalité à fiscalité propre, à l'exception de quelques îles mono-communales comme Bréhat, Sein, Ouessant et Yeu.³²

En parallèle, la mutualisation des services entre les intercommunalités et leurs communes membres s'est fortement développée. En 2024, 86 % des

31 Collectivités locales. *Bilan statistique des EPCI à fiscalité propre au 1^{er} janvier 2025*. Disponible sur [Collectivités locales](#), consulté le 04 mars 2025.

32 Insee. *Des communautés de communes [...] en France*. Disponible sur [l'Insee](#), consulté le 8 mars 2025.

intercommunalités déclarent avoir mis en place des mutualisations, notamment dans les domaines des services techniques (52 %), des autorisations d'urbanisme (48 %), des systèmes d'information (45 %) et des ressources humaines (39 %).³³ Ces mutualisations permettent aux petites communes d'accéder à des services qu'elles ne pourraient assumer seules, d'améliorer la qualité des services publics et d'optimiser les coûts de fonctionnement.

Si l'on s'intéresse à la gouvernance de ces structures, nous constatons qu'à la tête de chaque intercommunalité, un conseil communautaire est chargé de prendre les décisions relatives au fonctionnement et aux projets intercommunaux. Ce conseil communautaire est composé de représentants des communes membres, dont la répartition des sièges varie en fonction de leur population, ce qui permet d'obtenir une représentation proportionnelle des territoires. Le conseil communautaire élit un président, qui représente l'intercommunalité et pilote la mise en œuvre des décisions en s'appuyant sur un bureau exécutif, composé de vice-présidents et d'autres membres chargés du suivi opérationnel des politiques publiques locales. La différence entre un maire et un président d'intercommunalité repose surtout sur leur manière d'exercer le pouvoir. Le maire dirige sa commune en s'appuyant sur sa majorité municipale, tandis que le président d'un EPCI doit composer avec des élus de différentes communes, qui peuvent avoir des intérêts variés. Par ailleurs, l'élection des conseillers communautaires diffère selon la taille des communes. En effet, dans les communes de 1 000 habitants et plus, ils sont désignés au suffrage universel direct. En revanche, dans les plus petites communes, la désignation se fait mécaniquement en fonction de l'ordre du tableau municipal.

Comme nous l'avons vu précédemment, les intercommunalités jouent un rôle clé dans l'aménagement et la gestion des territoires. Grâce à leur fiscalité propre et à la mutualisation des services, elles permettent une action publique plus efficace à une échelle plus large que celle des communes. Cette organisation

³³ Intercommunalités de France. *Comprendre l'intercommunalité : cartes et données*. Disponible sur [Intercommunalités de France](#), consulté le 02 mars 2025.

concerne des divers domaines comme le développement économique, l'urbanisme ou l'environnement. Parmi eux, le tourisme a une place particulière en raison de son importance pour l'attractivité et l'économie locale.

1.3 L'encadrement législatif du tourisme intercommunal

Au cours des dernières décennies, l'organisation du tourisme en France a beaucoup évolué, en donnant aux intercommunalités un rôle de plus en plus important. Comme nous l'avons vu, plusieurs réformes ont été mises en place afin de structurer la gouvernance sur de plus grands territoires, afin de mieux coordonner les actions et d'optimiser les ressources. La loi NOTRe du 7 août 2015 a constitué une étape décisive car elle a rendue obligatoire pour les EPCI à fiscalité propre la compétence de promotion du tourisme.

L'article L.134-2 du Code du tourisme témoigne du transfert de la compétence en matière de promotion touristique aux intercommunalités, en précisant que :

« Les communautés de communes et les communautés d'agglomération exercent de plein droit, en lieu et place des communes membres, la compétence en matière de promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme, au sens du 2° du I de l'article L.5214-16 et du 1° du I de l'article L.5214-16-5 du Code général des collectivités territoriales. À l'occasion du transfert de cette compétence aux communautés de communes et aux communautés d'agglomération, les offices de tourisme des communes touristiques et des stations classées de tourisme sont transformés en bureaux d'information de l'office de tourisme intercommunal, sauf lorsqu'ils deviennent le siège de cet office. »³⁴

34 Légifrance. *Code du tourisme*. Disponible sur [Légifrance](https://www.legifrance.gouv.fr/), consulté le 5 mars 2025.

La loi NOTRe a conduit à la transformation des offices de tourisme communaux en bureaux d'information touristique³⁵, sauf dans les cas où un office communal devenait le siège de l'office de tourisme intercommunal³⁶. Ce transfert a modifié la gestion locale du tourisme puisqu'elle a imposé une mutualisation des structures et des moyens. La loi repose sur le principe de spécialité, ce qui signifie que les EPCI ne peuvent agir que dans les domaines de compétence qui leur sont officiellement attribués. Cela signifie qu'une communauté peut gérer directement un site touristique uniquement si cette gestion relève d'une compétence facultative ou supplémentaire qui lui a été accordée.

Toutefois, cette réorganisation provoqué par la loi NOTRe a suscité des inquiétudes, notamment pour les communes à forte attractivité touristique qui souhaitent conserver un contrôle sur leur promotion touristique. Pour répondre à ces préoccupations, des ajustements ont été apportés par deux lois complémentaires.

Tout d'abord, la loi Montagne 2 du 28 décembre 2016 a introduit une première exception en faveur des communes classées "Stations de tourisme". Celles qui avaient obtenu ce classement avant le 1^{er} janvier 2017, ou engagé une démarche en ce sens avant cette date, ont pu conserver leur compétence en matière de promotion touristique et maintenir leur office de tourisme.³⁷

Ensuite, la loi Engagement et Proximité de 2019 a rendu cette exception pérenne. Désormais, toute commune qui obtient le statut de "Station classée de tourisme" peut demander à récupérer la compétence de promotion du tourisme, à condition d'être membre d'une communauté de communes ou d'agglomération. Cette possibilité ne concerne toutefois ni les communautés urbaines ni les métropoles. Pour effectuer ce transfert, la commune doit soumettre une demande

35 Nous le retrouverons sous l'acronyme de BIT (Bureau d'Information Touristique) dans la suite du mémoire.

36 Nous le retrouverons sous l'acronyme de OTI (Office de Tourisme Intercommunal) dans la suite du mémoire.

37 Mona Nouvelle-Aquitaine. *Loi engagement et proximité : les stations classées et leur office de tourisme*. Disponible sur [Mona](#), consulté le 15 mars 2025.

à son EPCI, qui dispose de trois mois pour donner un avis. En l'absence de réponse, l'avis est réputé favorable, et une simple délibération du conseil municipal suffit pour acter la reprise de la compétence. Ces ajustements ont permis d'apporter une flexibilité dans l'application de la loi NOTRe, en tenant compte des spécificités des territoires fortement dépendants du tourisme. (DORÉ, 2021, p.102)

Face à ces évolutions, plusieurs formes d'intercommunalité touristique ont émergé. Certaines se sont limitées à une mutualisation des services, alors que d'autres ont développé des projets structurants, articulés autour d'une vision territoriale et d'un positionnement marketing défini.

2 Structuration et coordination intercommunale du tourisme

La structuration intercommunale du tourisme permet de mieux organiser les actions touristiques à l'échelle d'un territoire. En réunissant plusieurs communes, les intercommunalités facilitent la mise en commun des moyens, une meilleure coordination entre les acteurs et la mise en place d'une stratégie commune de développement touristique.

2.1 Politique intercommunale : mise en œuvre des actions touristiques à l'échelle de l'EPCI

La gestion touristique à l'échelle intercommunale nécessite une coordination stratégique entre plusieurs communes, souvent aux caractéristiques et aux priorités très diverses. Une des premières actions mises en place est la mise en commun des infrastructures touristiques. Cette mutualisation permet de réduire les coûts de gestion. En effet, lorsqu'une seule commune gère un équipement touristique, elle doit en assumer seule tous les frais d'entretien, de fonctionnement et de gestion. En regroupant ces infrastructures, ces coûts sont répartis entre plusieurs communes, ce qui allège la charge financière de chacune d'entre elles.

Par ailleurs, les coûts d'entretien sont réduits, car il existe des contrats de gestion centralisés, qui permettent de négocier de meilleurs prix pour des services comme la sécurité ou la maintenance des bâtiments. Cela est surtout bénéfique pour les petites communes qui n'auraient pas les moyens d'assumer seules le coût de certains équipements touristiques.

En plus de réduire les coûts, la mutualisation des infrastructures optimise l'offre touristique à plusieurs niveaux. Tout d'abord, en regroupant des équipements sous une même gestion, il devient plus facile de coordonner l'offre et de proposer des services complémentaires, ce qui peut renforcer l'attractivité du territoire dans son ensemble. Par exemple, si une communauté intercommunale regroupe plusieurs sites touristiques, elle peut proposer des pass touristiques permettant l'accès à plusieurs sites à un tarif avantageux, ou des forfaits combinés qui incluent des activités variées (randonnée, musée, visite de sites historiques, etc.). Cela permet non seulement de diversifier l'offre pour les touristes mais aussi de fidéliser ces derniers, en leur offrant une expérience complète.

Par ailleurs, la création d'une marque territoriale commune est une initiative importante dans le cadre de la gestion intercommunale du tourisme. En effet, la marque territoriale commune aide à structurer l'offre touristique en créant un message cohérent et clair qui réunit les différentes attractions et services d'un territoire. Cette marque commune est importante pour les territoires composés de plusieurs petites communes ou de zones qui possèdent des ressources touristiques diverses mais peu connues individuellement. Sans une marque commune, chaque commune devrait lutter seule pour attirer des touristes, rendant difficile la compétitivité face à des destinations touristiques plus reconnues. Une marque territoriale commune permet également de renforcer la visibilité du territoire à une échelle plus large, notamment nationale et internationale. Une marque forte et bien conçue devient un outil de communication important, qui offre une image cohérente et identifiable aux yeux des visiteurs.³⁸

³⁸ Intercommunalités de France. *L'intercommunalité et l'exercice [...] de la République*. Disponible sur [Intercommunalités de France](#), consulté le 16 mars 2025.

Dans le cadre de la gestion intercommunale du tourisme, une autre action mise en place est l'utilisation des outils numériques et des bases de données partagées. En effet, l'une des clés de cette gestion efficace repose sur la centralisation de l'information touristique à travers des portails communs et des plateformes numériques. Cette centralisation des informations n'est pas seulement bénéfique pour la visibilité des prestataires locaux, mais elle permet également une gestion plus fluide et cohérente des services touristiques. Les OTI mettent également en place des observatoires touristiques, qui collectent des données détaillées sur la fréquentation des sites, les comportements des visiteurs et les tendances de consommation. Ces données statistiques sont essentielles pour une analyse fine des flux touristiques, ce qui permet ensuite d'ajuster les politiques locales et de mieux orienter les actions à mettre en place pour répondre aux attentes des touristes.

De plus, l'analyse des données permet de mieux gérer les flux de visiteurs, en ajustant par exemple les offres en fonction des tendances observées. Si un site touristique est confrontée à une forte affluence, il devient alors possible de rediriger les visiteurs vers d'autres sites. Cette capacité à ajuster rapidement la gestion des flux de visiteurs rend la destination plus attrayante et améliore l'expérience des touristes.

2.2 Financement des intercommunalités touristiques : sources et enjeux économiques

Le financement des projets touristiques intercommunaux repose sur une combinaison de ressources locales, de subventions publiques et d'autres financements externes.

La Dotation Globale de Fonctionnement³⁹ est une aide financière que l'État verse aux collectivités territoriales, y compris aux EPCI, afin de contribuer à leur

³⁹ Nous le retrouverons sous l'acronyme de DGF (Dotation Globale de Fonctionnement) dans la suite du mémoire.

fonctionnement général. Elle représente une part importante des ressources financières des intercommunalités, car elle leur permet de financer une grande variété de services publics locaux. La DGF a été instaurée en 1973 par la loi n° 73-2 du 3 janvier 1973, la loi Marcellin, qui visait à simplifier le système de financement des collectivités locales. Avant cette loi, chaque commune recevait une dotation en fonction de critères spécifiques, ce qui entraînait une certaine complexité dans la gestion des finances publiques locales. La création de la DGF a permis de centraliser cette aide sous une forme plus homogène et de mieux répartir les ressources entre les collectivités locales en fonction de leurs besoins.

La DGF est versée annuellement aux collectivités locales sous forme de subventions financières. Le montant total de la DGF est défini chaque année par la loi de finances, en fonction des priorités budgétaires de l'État. Elle est répartie entre les collectivités locales suivant des critères qui tiennent compte de la population, de l'effort fiscal des collectivités (capacité de la collectivité à générer des recettes fiscales propres) et des besoins financiers (en tenant compte des spécificités territoriales). La DGF est versée par l'État chaque année sous forme de versements mensuels ou trimestriels aux collectivités. Le montant est déterminé par la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP), en fonction des critères cités auparavant. Cependant, cette dotation a diminué au fil des années, en particulier depuis les réformes de l'État visant à réduire les dépenses publiques.⁴⁰

La réduction progressive de la DGF a eu un impact direct sur le financement des projets locaux. Les intercommunalités, qui dépendaient largement de cette aide pour financer leurs projets, se sont retrouvées contraintes de chercher des alternatives pour combler ce manque. Cette situation les a poussé à diversifier leurs sources de financement, notamment en augmentant leur fiscalité locale.

Par exemple, des taxes comme la taxe de séjour est devenue une ressource essentielles pour les intercommunalités. La taxe de séjour est un impôt direct payé par les visiteurs qui séjournent dans des hébergements touristiques, tels que des

⁴⁰ Collectivités locales. *DGF des EPCI*. Disponible sur [Collectivités locales](#), consulté le 18 mars 2025.

hôtels, des chambres d'hôtes, des campings, ou des locations saisonnières. Elle est généralement collectée par l'exploitant de l'hébergement (hôtelier, propriétaire de gîte, etc.) au moment du paiement de la nuitée, puis reversée à la commune ou à l'EPCI dont dépend l'hébergement. Le montant de cette taxe varie selon plusieurs critères. Tout d'abord, la catégorie de l'hébergement influence son montant, en effet, plus l'hébergement est haut de gamme, plus la taxe est élevée. Ensuite, la saisonnalité peut également jouer un rôle, avec une taxe plus élevée en haute saison touristique, notamment durant l'été ou les fêtes de fin d'année, et une taxe réduite, en basse saison. Enfin, le type d'hébergement est un autre facteur déterminant, les tarifs diffèrent selon que le séjour ait lieu dans un hôtel, un meublé de tourisme ou un camping.

Il faut savoir que la taxe de séjour s'applique aux touristes payant pour leur hébergement dans les établissements concernés, et concerne une large gamme de voyageurs, qu'ils soient nationaux ou internationaux. Cependant, certaines exemptions existent. Par exemple, les enfants de moins de 18 ans sont exemptés de la taxe de séjour. De plus, les personnes en situation de handicap peuvent être exemptés, notamment si leur séjour est lié à un motif médical ou thérapeutique.⁴¹

La taxe de séjour constitue une ressource essentielle pour les EPCI, principalement pour ceux qui accueillent une grande affluence touristique. En effet, cette taxe représente un financement direct, principalement destiné à améliorer l'accueil des touristes et à financer les infrastructures touristiques. Le financement apporté par la taxe de séjour est généralement affecté au développement de l'attractivité touristique et à l'amélioration des services offerts aux visiteurs, mais aussi parfois aux projets qui ont un impact sur la qualité de vie des résidents locaux, comme l'entretien des espaces publics ou l'amélioration de la mobilité douce (transport en commun, pistes cyclables).

⁴¹ Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique. *Tourisme : comment fonctionne la taxe de séjour ?* Disponible sur [Ministère de l'économie](#), consulté le 14 mars 2025.

Par ailleurs, les subventions publiques constituent un autre levier financier important pour les EPCI. Elles permettent de soutenir divers projets à vocation économique, touristique, environnementale ou sociale. Ces aides sont distribuées par différents niveaux de collectivités territoriales, à savoir les régions, les départements et l'Union Européenne, en fonction de la nature et des objectifs des projets. Cependant, tous les EPCI ne peuvent pas prétendre à ces subventions, et les critères d'attribution sont parfois stricts.

Les subventions régionales sont l'une des sources les plus importantes de financement pour les projets des EPCI. Chaque région dispose d'un budget alloué à des actions locales de développement économique et touristique. Dans ce cadre, les régions soutiennent des initiatives visant à améliorer l'attractivité touristique, à préserver le patrimoine ou à développer des infrastructures locales. Par exemple, des projets de création ou de rénovation d'infrastructures touristiques, de sentiers de randonnée, ou de manifestations culturelles peuvent bénéficier de subventions régionales. Ces financements sont souvent associés à des dispositifs comme les contrats de destination ou les plans d'action pour le développement touristique. Les subventions départementales complètent souvent l'action des régions en soutenant des projets spécifiques au niveau local. Les départements interviennent principalement dans les zones rurales ou moins développées, en cherchant à équilibrer le développement territorial. En matière touristique, les départements financent des projets visant à rendre les territoires plus accessibles et attractifs, en soutenant par exemple la réhabilitation du patrimoine rural ou encore le développement de l'écotourisme.

À l'échelle européenne, les EPCI peuvent bénéficier de financements de l'Union Européenne, notamment par le biais de programmes comme par exemple le Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural (FEADER). Ces fonds sont principalement destinés à soutenir des projets transnationaux ou à encourager des initiatives qui contribuent au développement rural, au tourisme durable, ou encore à la préservation de l'environnement naturel et culturel. Les projets ayant une

portée interrégionale ou ayant un impact sur plusieurs pays européens sont privilégiés, notamment lorsqu'ils favorisent la coopération entre régions ou les échanges touristiques. Ces financements européens sont souvent affectés à des projets d'envergure qui requièrent une coordination entre plusieurs acteurs publics et privés, et ils impliquent des critères stricts de gestion et de suivi des fonds alloués.

L'obtention de ces subventions publiques n'est cependant pas automatique. Chaque type de financement repose sur des critères d'éligibilité, qui sont déterminés en fonction de la nature du projet et de son potentiel impact. Les projets doivent répondre à des priorités locales, régionales ou européennes, et les EPCI doivent être en mesure de démontrer leur capacité à mener à bien les initiatives proposées. Pour obtenir des subventions, un dossier solide et bien argumenté est donc souvent nécessaire, il doit comprendre une analyse détaillée des coûts, des objectifs et des retombées économiques ou sociales du projet.

2.3 Développement d'une stratégie territoriale commune : les défis et les enjeux

Jusqu'à présent, nous avons présenté les nombreux avantages d'une gestion intercommunale du tourisme. La mutualisation des infrastructures permet une réduction significative des coûts et une optimisation de l'offre touristique. Toutefois, malgré ces atouts indéniables, la gouvernance intercommunale du tourisme est confronté à de nombreux défis. L'un des principaux obstacles réside dans la gestion des intérêts divergents entre communes touristiques et communes moins fréquentées. Les communes bénéficiant d'une forte affluence peuvent avoir des besoins et des priorités bien différents de celles des communes rurales ou périurbaines, qui peinent parfois à attirer des visiteurs. Cette différence peut parfois entraîner des tensions dans la répartition des investissements et la prise de décision. Par exemple, certaines collectivités peuvent estimer qu'elles

s'investissent autant que les autres, sans bénéficier des mêmes retombées économiques.

Un autre défi important est la coordination entre les différents acteurs du territoire. La gouvernance touristique implique non seulement les collectivités locales (mairies, départements, régions), mais aussi une multitude d'acteurs privés et associatifs, comme les professionnels du tourisme (hôteliers, restaurateurs, guides touristiques), les artisans, les agriculteurs, les associations culturelles, etc. Il faut donc veiller à assurer une cohésion entre ces acteurs et à maintenir un dialogue régulier pour garantir la cohérence des projets et éviter les conflits d'intérêts.

Par ailleurs, l'adaptation aux évolutions du secteur touristique représente un défi permanent. Les tendances comme l'écotourisme, le slow tourisme ou encore la numérisation des services touristiques obligent les intercommunalités à repenser continuellement leur offre. Certaines initiatives, comme le développement d'itinéraires de vélo, des mobilités douces ou la mise en place de circuits de découverte du patrimoine local, permettent de répondre à ces nouvelles attentes. Cependant, ces transformations demandent des investissements conséquents et suivent une vision stratégique à long terme. Cela peut être un frein pour certaines collectivités qui ont des ressources limitées.

Malgré ces défis, la gouvernance intercommunale du tourisme apparaît comme une nécessité pour l'avenir. Face à une concurrence accrue entre les territoires, la mise en place d'une stratégie territoriale commune permet aux intercommunalités de mieux structurer leur offre et d'attirer un tourisme durable et de qualité. L'un des enjeux majeurs réside dans la capacité des collectivités à concilier développement économique et préservation des ressources naturelles et culturelles, afin d'assurer la pérennité des destinations et en évitant les phénomènes de saturation ou de détérioration du patrimoine.

La gestion intercommunale du tourisme représente donc une opportunité stratégique, mais aussi un défi organisationnel et financier. Si elle permet

d'optimiser les ressources et de renforcer l'attractivité d'un territoire, elle nécessite cependant une gouvernance solide, une coopération entre les différents acteurs et une capacité d'adaptation continue.

3 Les intercommunalités et la transition vers le tourisme durable

Face aux enjeux environnementaux croissants, les intercommunalités jouent un rôle clé dans la transition vers un tourisme plus durable. En tant que structures de coordination territoriale, elles peuvent mettre en place des actions collectives, encourager les bonnes pratiques et accompagner les acteurs locaux vers un développement touristique plus responsable.

3.1 Intégration des enjeux environnementaux dans le développement touristique intercommunal

Les intercommunalités ont un rôle important dans la transition vers un tourisme durable, elles intègrent de plus en plus des objectifs environnementaux à leurs stratégies territoriales. L'un des axes importants concerne la gestion responsable des ressources naturelles, avec des initiatives et des projets qui s'inscrivent dans le cadre des Plans Climat-Air-Énergie Territoriaux⁴². obligatoires pour les EPCI de plus de 20 000 habitants. Instauré par la loi de transition énergétique pour la croissance verte (2015), le PCAET est un outil stratégique et opérationnel qui a pour but d'atténuer le changement climatique, d'améliorer la qualité de l'air et d'adapter le territoire aux évolutions environnementales. Il est obligatoire pour tous les EPCI de plus de 20 000 habitants et couvre une période de six ans. Le PCAET est conçu et mis en œuvre à l'échelle intercommunale, sous

⁴² Nous le retrouverons sous l'acronyme PCAET (Plans Climat-Air-Énergie Territoriaux) dans la suite du mémoire.

la responsabilité des conseils communautaires des EPCI concernés.⁴³ Son élaboration se construit en plusieurs étapes : diagnostic initial du territoire, définition des objectifs stratégiques et opérationnels, élaboration d'un programme d'actions et mise en place d'un dispositif de suivi et d'évaluation. Ces plans encouragent l'intégration de la dimension environnementale, dans la gestion touristique intercommunale.

La réduction de l'empreinte carbone est également un enjeu important pour les territoires intercommunaux puisqu'ils doivent adapter leur offre touristique aux exigences de la transition énergétique. La loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte du 17 août 2015 encourage les collectivités à investir dans des infrastructures plus durables, telles que l'installation de panneaux solaires sur les équipements touristiques publics ou la rénovation énergétique des bâtiments destinés à l'accueil des visiteurs. L'objectif de la loi est de réduire les émissions de gaz à effet de serre, de diminuer la consommation d'énergie fossile et de favoriser le développement des énergies renouvelables.⁴⁴ Cette loi impose plusieurs obligations aux EPCI afin qu'ils intègrent des mesures de transition énergétique. Par exemple, différents objectifs sont fixés pour 2030, tels qu'une réduction de 40 % des émissions de gaz à effet de serre par rapport à 1990 ou encore une réduction de 30 % de la consommation d'énergies fossiles.

Enfin, le développement de la mobilité durable constitue un autre levier d'action à l'échelle intercommunale. Les Schémas de Mobilité Durable, souvent intégrés aux PCAET, prévoient des solutions concrètes pour limiter l'usage de la voiture individuelle dans les zones touristiques. Il s'agit de documents qui définissent les orientations et actions à mettre en œuvre pour favoriser des modes de transport plus respectueux de l'environnement. L'élaboration d'un Schéma de Mobilité Durable repose sur un diagnostic préalable du territoire, qui permet d'identifier les besoins en matière de déplacements, les points de congestion, ainsi

43 Territoires en Transitions. *PCAET et démarche [...] un duo gagnant*. Disponible sur [Territoires en Transitions](#), consulté le 15 mars 2025.

44 Ministère de la transition écologique, de la biodiversité, de la forêt, de la mer et de la pêche. *Loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (TEPCV)*. Disponible sur [Ministère de la transition](#), consulté le 15 mars 2025.

que les infrastructures existantes et leurs limites. Ce diagnostic prend en compte plusieurs éléments : les flux touristiques et la saisonnalité des déplacements, l'accessibilité des sites d'intérêt sans voiture, l'impact environnemental des transports actuels, les attentes des visiteurs et des habitants en matière de mobilité. À partir de ce diagnostic, le schéma définit des objectifs et un plan d'action, en lien avec les orientations nationales et régionales en matière de transport durable. Une fois validé par l'intercommunalité, le Schéma de Mobilité Durable se décline à travers des actions concrètes, adaptées aux spécificités du territoire et aux besoins des usagers. Plusieurs intercommunalités ont ainsi mis en place des réseaux de transports en commun dédiés aux visiteurs, des navettes électriques pour desservir les sites naturels sensibles ou encore des pistes cyclables reliant les principaux points d'intérêt. Ces dispositifs qui favorisent des alternatives aux transports motorisés, permettent de réduire les émissions de CO₂.

3.2 Promotion du tourisme durable : alternatives et nouvelles pratiques

En plus des initiatives mises en place par les intercommunalités pour structurer un tourisme plus durable, de nouvelles pratiques émergent. Parmi elles, le slow tourisme et le tourisme de proximité connaissent un développement important car ils répondent à une demande croissante pour des séjours plus respectueux de l'environnement et du patrimoine local.

Le slow tourisme repose sur l'idée de prendre le temps de découvrir un lieu de manière plus immersive et écoresponsable. Il privilégie les séjours prolongés et les déplacements doux comme la randonnée, le vélo ou le canoë, réduisant ainsi les effets négatifs liés aux flux touristiques massifs et aux transports polluants. Pour encourager cette approche, plusieurs intercommunalités ont aménagé des itinéraires éco-responsables, reliant les sites naturels protégés et valorisant les paysages locaux. Ces aménagements sont souvent intégrés aux outils de planification territoriale, tels que les Plans Locaux d'Urbanisme Intercommunaux

(PLUi). Ce dernier fixe des règles précises d'aménagement du territoire en définissant les zones constructibles, les espaces naturels à préserver et les infrastructures de mobilité. Le PLUi est généralement élaboré pour une durée de 10 à 15 ans, mais il peut faire l'objet de modifications ou de révisions pour s'adapter aux évolutions du territoire.⁴⁵ Il permet ainsi de protéger les paysages tout en développant des équipements adaptés aux mobilités douces.

Ces aménagements sont également accompagnés d'efforts de sensibilisation à destination des visiteurs, afin de les encourager à adopter des comportements plus respectueux de l'environnement. Les offices de tourisme intercommunaux jouent un rôle clé dans cette démarche en mettant en place des outils de communication dédiés et des actions de sensibilisation variées.

Plusieurs intercommunalités ont ainsi développé des guides touristiques écologiques, disponibles en format papier recyclé ou numérique, qui proposent des itinéraires de découverte durable, des conseils pour limiter son empreinte écologique en voyage et des informations sur la biodiversité locale. En complément, des applications mobiles sont conçues pour offrir une expérience interactive aux visiteurs, leur permettant de découvrir les richesses naturelles et culturelles du territoire tout en recevant des recommandations écoresponsables (points d'eau pour remplir sa gourde, hébergements écolabellisés, circuits sans voiture, etc.).

Un autre outil efficace est la charte du voyageur responsable, adoptée par certaines intercommunalités et distribuée aux touristes à leur arrivée. Ce document engage les visiteurs à respecter un certain nombre de principes écologiques et éthiques. Certaines intercommunalités vont même plus loin et mettent en place des actions pédagogiques sur site, comme des ateliers de sensibilisation dans les offices de tourisme, des panneaux explicatifs sur les sentiers et les espaces naturels protégés, ou encore des campagnes de

⁴⁵ Outils de l'aménagement. *Le plan local d'urbanisme*. Disponible sur [Outils de l'aménagement](#), consulté le 15 mars 2025.

communication via les réseaux sociaux pour promouvoir des pratiques plus durables.

Le tourisme de proximité constitue une autre réponse aux enjeux environnementaux et économiques du secteur. Le tourisme de proximité a été particulièrement renforcé après la crise du Covid-19. Cette crise sanitaire a révélé un intérêt croissant des voyageurs pour des destinations accessibles sans longs trajets et favorisant les circuits courts. Les intercommunalités ont ainsi développé des programmes de valorisation de leur territoire, mettant l'accent sur les atouts naturels, culturels et locaux. Des campagnes de promotion ont été lancées pour inciter les habitants et les visiteurs des régions voisines à découvrir ou redécouvrir leur propre territoire sous un nouvel angle.

3.3 La transition écologique des Offices de Tourisme Intercommunaux vers un fonctionnement interne plus durable

Au-delà des actions menées à l'échelle du territoire, il est essentiel que les OTI eux-mêmes adoptent un mode de fonctionnement plus écoresponsable. La transition vers un modèle durable ne concerne pas uniquement l'offre touristique proposée aux visiteurs, mais aussi la manière dont les structures touristiques intercommunales fonctionnent en interne. En intégrant des principes de développement durable dans leur organisation quotidienne, les OTI peuvent non seulement réduire leur impact écologique, mais aussi servir d'exemple et inciter les acteurs locaux à suivre cette dynamique.

Les OTI peuvent ainsi adapter leurs pratiques internes en matière de gestion énergétique, de consommation responsable ou de partenariats durables par exemple. Pour cela, ils cherchent à optimiser leur consommation énergétique en adoptant des solutions plus respectueuses de l'environnement. L'installation d'éclairages LED à basse consommation, l'utilisation de détecteurs de présence pour éviter un éclairage inutile et le recours à des fournisseurs d'énergie verte

permettent de limiter l'empreinte carbone de leurs infrastructures. Par ailleurs, certaines structures engagent des travaux d'amélioration de l'isolation thermique de leurs bureaux et locaux d'accueil afin de réduire leurs besoins en chauffage et en climatisation.

La gestion des déchets et des ressources est également un axe important de cette transition. Les OTI peuvent mettre en place des dispositifs de tri sélectif et peuvent limiter leur utilisation de plastiques à usage unique. De plus en plus, ils privilégient des fournitures éco-conçues, comme du papier recyclé et des encres écologiques, et adoptent des solutions de compostage pour les déchets organiques. Pour réduire leur consommation de papier, ils développent des supports de communication numériques, limitant ainsi les impressions et favorisant l'accès aux informations via des brochures dématérialisées, des QR codes et des bornes interactives installées dans leurs espaces d'accueil.

L'évolution des pratiques internes concerne aussi les déplacements professionnels. De nombreuses structures encouragent leurs équipes à adopter des mobilités plus durables en favorisant le covoiturage ou en facilitant l'usage du vélo. Ce changement s'accompagne parfois d'accords avec les réseaux de transport en commun locaux pour inciter leurs employés à limiter l'usage de la voiture individuelle.

Au-delà de ces initiatives internes, les OTI ont également un rôle d'accompagnement et de sensibilisation auprès des prestataires touristiques du territoire. Ils encouragent les hébergeurs, restaurateurs et les autres acteurs du secteur à adopter des pratiques écoresponsables, notamment en les aidant à comprendre les enjeux environnementaux et en mettant à leur disposition des outils pédagogiques adaptés. Certaines intercommunalités organisent des formations et des ateliers pour sensibiliser ces professionnels aux bénéfices d'une transition écologique et aux bonnes pratiques à mettre en œuvre.

Les offices de tourisme intercommunaux développent aussi des partenariats avec des entreprises locales engagées dans des démarches responsables. Travailler avec des imprimeurs respectueux de l'environnement permet par exemple de produire des supports de communication à moindre impact écologique. Également, les OTI peuvent favoriser les circuits courts en collaborant avec des artisans locaux et des producteurs bio pour l'approvisionnement des espaces d'accueil et des événements touristiques, cela contribue à dynamiser l'économie locale tout en limitant l'empreinte carbone du secteur.

Par ailleurs, afin de valoriser ces efforts et de garantir une offre touristique durable, plusieurs labels permettent aux offices de tourisme de structurer et reconnaître leurs engagements. Le label Qualité Tourisme, qui devient progressivement Destination d'Excellence, constitue aujourd'hui l'un des référentiels les plus importants dans ce domaine. Destiné à attester de la qualité de l'accueil et des services proposés aux visiteurs, il évolue désormais pour intégrer des critères environnementaux renforcés, ce qui témoigne des nouvelles exigences du tourisme durable.

La labellisation représente un levier important pour développer un tourisme de qualité, respectueux des territoires et de leurs ressources. C'est pourquoi il est essentiel de mieux comprendre le fonctionnement des labels, leurs critères et leur influence sur le développement touristique intercommunal. Ce rôle central des labels dans le tourisme sera approfondi dans le chapitre suivant, qui explorera les différents labels et distinctions existants, ainsi que leur impact sur l'attractivité des destinations touristiques.

Chapitre 3 : La labellisation dans le domaine touristique

Dans le domaine touristique, la recherche de qualité, de différenciation et de durabilité est devenue essentielle. C'est dans ce contexte que la labellisation s'impose comme un outil structurant. Elle permet non seulement de garantir aux visiteurs un certain niveau de prestation, mais aussi de valoriser les engagements des professionnels, notamment en matière de développement durable.

1 Les labels touristiques et leur rôle dans le développement durable

Les labels touristiques jouent un rôle clé dans la promotion d'un tourisme plus responsable, en incitant les professionnels à adopter des pratiques durables et en guidant les voyageurs vers des offres plus respectueuses de l'environnement.

1.1 Définition, typologie et rôles des labels touristiques

Le terme label désigne un signe distinctif servant à garantir un certain niveau de qualité, de conformité ou d'engagement. D'origine anglo-saxonne, le mot a évolué dans son utilisation en France pour désigner non seulement une marque identifiant un produit ou un service, mais aussi une certification découlant d'un processus rigoureux d'évaluation.⁴⁶ Obtenir un label implique en effet une démarche volontaire de la part d'un acteur touristique, qu'il s'agisse d'un hébergement, d'un site, ou d'une destination. Cette acteur touristique doit démontrer qu'il respecte un ensemble de critères définis dans un référentiel précis.

⁴⁶ Géoconfluences. *Label, labellisation*. Disponible sur [Géoconfluences](https://www.geoconfluences.org/), consulté le 25 mars 2025.

Ce processus s'appuie généralement sur un organisme tiers et indépendant chargé de vérifier la conformité des engagements pris. Le label ne se réduit donc pas à un simple logo ou à une opération de marketing, il traduit une volonté d'amélioration continue.

Dans le secteur du tourisme, les labels se sont progressivement imposés comme des repères de qualité, de responsabilité ou d'éthique, aussi bien pour les professionnels que pour les visiteurs. Ils peuvent concerner une large palette d'acteurs, tels que les hôtels, les restaurants, les lieux culturels, les transporteurs ou même les territoires entiers. Ces dispositifs permettent de valoriser des pratiques exemplaires dans des domaines variés tels que la qualité de l'accueil, la gestion environnementale, l'accessibilité ou encore le développement durable. Pour les touristes, les labels représentent un gage de confiance. En effet, ils facilitent leurs choix en identifiant rapidement les structures engagées dans des démarches transparentes. Du côté des professionnels, ils offrent une reconnaissance officielle, un avantage concurrentiel et une motivation supplémentaire pour améliorer leurs pratiques.

Il existe aujourd'hui plusieurs types de labels touristiques, que l'on peut classer en fonction de leur origine, de leurs objectifs ou de leur domaine d'application. Certains sont portés par les pouvoirs publics et s'inscrivent dans une logique d'intérêt général ; c'est le cas, par exemple, des labels « Tourisme & Handicap » ou « Destination d'Excellence », qui visent à garantir un accueil adapté et professionnel. D'autres labels sont créés par des organismes privés ou des associations, souvent à vocation environnementale ou sociale, comme la « Clef Verte » ou « Fair Trade Tourism ». On distingue également les labels spécialisés dans une thématique précise : l'écotourisme (Écolabel Européen), la mobilité douce (Accueil Vélo), la préservation des patrimoines (Grand Site de France). Malgré leur diversité, ces labels ont un fonctionnement commun : ils reposent sur

un cahier des charges, une procédure de vérification indépendante, et une marque de reconnaissance visible apposée sur les supports de communication des structures labellisées.

Parmi ces dispositifs, il existe les écolabels, qui se distinguent par leur focus sur les enjeux environnementaux et leur conformité à des normes internationales, comme la norme ISO 14024.⁴⁷ Cette norme définit les exigences à respecter pour qu'un label environnemental soit reconnu comme écolabel, ce qui garantit ainsi sa crédibilité et sa transparence. L'ISO 14024 assure que les labels environnementaux ne soient pas simplement des outils marketing, mais qu'ils correspondent à des engagements tangibles et vérifiables en matière de réduction des impacts environnementaux. Un écolabel veille à évaluer les impacts environnementaux d'un service ou d'un produit tout au long de son cycle de vie : de sa conception à son utilisation finale, en passant par la gestion des déchets ou la consommation d'énergie. Pour qu'un label soit reconnu comme écolabel, il doit remplir plusieurs conditions. Tout d'abord, il doit offrir une transparence totale sur les critères évalués, c'est-à-dire que les exigences du label doivent être publiques et clairement définies. Ensuite, l'évaluation de la conformité à ces critères doit être réalisée par une tierce partie indépendante, garantissant ainsi la fiabilité et l'objectivité de la certification. Enfin, un écolabel doit imposer des exigences environnementales robustes, c'est-à-dire qu'il doit exiger des actions concrètes pour réduire l'empreinte écologique, comme la gestion de l'énergie, de l'eau, des déchets, ainsi que des pratiques de production et de consommation durables. Ces certifications sont aujourd'hui largement utilisées dans le secteur de l'hébergement touristique, afin de garantir aux visiteurs une démarche de tourisme responsable et respectueuse des ressources naturelles. Les établissements touristiques certifiés par des écolabels conformes à la norme ISO

⁴⁷ Ministère de la transition écologique, de la biodiversité, de la forêt, de la mer et de la pêche. *Les labels environnementaux*. Disponible sur [Ministère de la transition écologique](#), consulté le 25 mars 2025.

14024 peuvent ainsi démontrer leur engagement en faveur d'une gestion durable de l'environnement, ce qui permet aux consommateurs de faire des choix éclairés.

1.2 Objectifs et valeurs portées par la labellisation touristique

La labellisation touristique n'est pas seulement un outil de reconnaissance. Elle permet d'inscrire l'activité touristique dans une logique de responsabilité. Elle vise à encourager des pratiques plus durables, à la fois pour les professionnels, les territoires et les visiteurs. En fixant un cadre clair et en posant des critères précis, les labels offrent des repères pour accompagner les acteurs du tourisme vers une amélioration continue.

L'un des premiers objectifs est d'encourager une meilleure gestion des ressources. Beaucoup de labels imposent par exemple de limiter la consommation d'eau ou d'électricité, de favoriser les énergies renouvelables, ou de mettre en place un tri efficace des déchets. Ces actions permettent de réduire l'empreinte écologique des établissements, tout en maîtrisant les coûts de fonctionnement. Cela montre que la durabilité n'est pas seulement une contrainte, mais peut aussi être un levier d'efficacité.

Cependant, la labellisation ne concerne pas uniquement l'environnement. Elle met aussi en avant des enjeux sociaux. Certains labels incluent des critères sur l'accessibilité des lieux, sur l'intégration des populations locales, ou sur le respect des conditions de travail. Cela permet de défendre une vision du tourisme qui soit plus inclusive, plus équitable, et plus respectueuse des personnes. Un hébergement labellisé peut ainsi s'engager à employer localement, à proposer des produits issus du territoire, ou à adapter ses services à tous les publics.⁴⁸

Les labels traduisent également un ensemble de valeurs. La première est l'engagement. En effet, aucun label ne peut être obtenu sans une démarche volontaire. Cela suppose du temps, de l'organisation, et une volonté réelle de

⁴⁸ ADN Tourisme. *Guide des indicateurs du tourisme responsable*. Disponible sur [ADN Tourisme](#), consulté le 18 mars 2025.

progresser. C'est aussi une forme de responsabilité, car l'établissement s'engage à respecter des critères sur le long terme. La deuxième valeur est la transparence. Les critères sont accessibles, les contrôles sont réalisés par des organismes indépendants, et les résultats sont parfois publics. Cela garantit la crédibilité du label. Enfin, la labellisation repose sur l'idée de progrès : un label ne vient pas clore une démarche, il en est une étape. Il pousse à aller plus loin, année après année.

Un autre aspect important est la dimension éducative des labels. Ils ne s'adressent pas seulement aux professionnels, mais aussi aux visiteurs. En mettant en avant certains choix, comme par exemple une gestion responsable de l'eau, une restauration locale ou des efforts pour préserver la biodiversité, les labels sensibilisent les touristes et les incitent à adopter des comportements plus respectueux. Le label devient alors un outil de médiation, qui rend visibles les enjeux environnementaux et sociaux liés au tourisme.

Enfin, la labellisation joue un rôle stratégique. Dans un secteur de plus en plus concurrentiel, obtenir un label reconnu permet de se démarquer. C'est un signe de qualité, mais aussi de confiance. Pour un professionnel, cela peut renforcer la visibilité, attirer une clientèle plus engagée, ou répondre à des appels d'offres. Pour un territoire, cela permet de valoriser une image positive, fondée sur la durabilité. Les labels participent ainsi à une dynamique collective, en tirant l'ensemble du secteur vers des pratiques plus responsables.

1.3 Les principaux labels dans le domaine touristique

Le secteur touristique s'appuie aujourd'hui sur un ensemble de labels de référence pour encourager et reconnaître les pratiques vertueuses, notamment en matière de développement durable et de qualité de service. Ces labels jouent un rôle de repère pour les professionnels comme pour les visiteurs. Parmi eux, plusieurs dispositifs se distinguent par leur reconnaissance à l'échelle nationale ou

internationale. C'est le cas, entre autres, du label Destination d'Excellence, qui valorise les territoires engagés dans une démarche touristique qualitative, durable et inclusive. Nous reviendrons plus en détail sur ce label dans la sous-partie qui lui sera consacrée.

Parmi les labels dédiés aux professionnels du tourisme, le label Clef Verte fait figure de pionnier en matière de tourisme durable. Créé en 1994 et coordonné au niveau international par la Foundation for Environmental Education (FEE), il est animé en France par l'association Teragir. Premier écolabel pour les hébergements touristiques en France, la Clef Verte distingue les établissements (hôtels, campings, gîtes, auberges, restaurants, etc.) qui mettent en œuvre une gestion environnementale exemplaire. Les critères d'attribution couvrent des domaines variés tels que l'économie d'eau et d'énergie, la gestion des déchets, la sensibilisation des clients, une politique d'achats responsables, et la valorisation du cadre de vie naturel. L'obtention du label repose sur une démarche rigoureuse et accompagnée constituée d'une inscription sur un espace professionnel, de la constitution d'un dossier, d'un audit sur site, d'un accompagnement par l'équipe du label, puis enfin d'un passage devant un jury indépendant. En cas de validation, le label est attribué pour une durée d'un an, avec des procédures de renouvellement régulières.⁴⁹ Aujourd'hui, la Clef Verte est déployée dans de nombreux pays sous l'appellation Green Key, et représente une référence incontournable pour les établissements souhaitant afficher leur engagement écologique sans renoncer à la qualité d'accueil.

L'Écolabel européen est une autre certification emblématique du tourisme durable. Initié en 1992 au niveau de l'Union européenne et élargi aux hébergements touristiques en 2003, cet écolabel constitue la seule reconnaissance environnementale officielle valable dans l'ensemble des pays membres. En France, il est piloté par l'ADEME (Agence de la transition écologique) et attribué par AFNOR (Association française de normalisation) Certification. L'Écolabel Européen

49 CRTL Occitanie. *Guide les labels du tourisme*. Disponible sur [CRTL Occitanie](#), consulté le 24 mars 2025.

visé à garantir que les établissements certifiés proposent des services respectueux de l'environnement et de la santé, depuis la gestion des matières premières jusqu'à l'accueil des clients. Il repose sur un référentiel exigeant, composé de 22 critères obligatoires et 45 critères optionnels, concernant la gestion de l'eau, de l'énergie, des déchets, mais aussi l'information environnementale transmise aux visiteurs.⁵⁰ La procédure d'obtention est accompagnée d'outils pratiques tels que la plateforme en ligne « Ecolabel Toolbox », conçue pour guider les professionnels dans chaque étape de leur démarche. Le certificat, valable deux ans, est renouvelable après audit, avec une actualisation annuelle du dossier. Des aides financières peuvent également être mobilisées pour accompagner les entreprises vers la labellisation. Ce label, qui bénéficie d'une notoriété croissante, représente un gage d'écoresponsabilité reconnu à l'échelle européenne.

Enfin, il existe également les labels d'État développés par les autorités françaises pour structurer l'offre touristique et garantir un haut niveau de qualité sur l'ensemble du territoire. Ces labels, portés aujourd'hui par les professionnels du tourisme, sont supervisés par Atout France, l'agence de développement touristique de la France. À partir de septembre 2024, Atout France est également chargée de la gestion transitoire du label Qualité Tourisme, dont la procédure de labellisation a été restructurée pour mieux répondre aux enjeux environnementaux.

En somme, les labels touristiques, qu'ils soient portés par des institutions publiques, des associations environnementales ou des réseaux professionnels, constituent des outils de référence pour structurer l'offre, accompagner les acteurs et renforcer la confiance des voyageurs. Ils reflètent aussi les valeurs et les priorités actuelles du tourisme, en faveur d'un développement plus responsable, éthique et durable.

50 EU Ecolabel. *L'EU Ecolabel*. Disponible sur [EU Ecolabel](#), consulté le 25 mars 2025.

2 Effets de la labellisation sur les offices de tourisme

La labellisation ne concerne pas uniquement les hébergements ou les lieux touristiques. Elle a aussi un impact direct sur les offices de tourisme, qui jouent un rôle important dans la mise en avant d'une offre plus durable. L'obtention d'un label peut modifier leur façon de travailler, leur image, ainsi que leurs liens avec les visiteurs et les acteurs du territoire.

2.1 Structurer les engagements des offices de tourisme

En souhaitant obtenir un label, un office de tourisme entre dans une démarche volontaire, progressive et souvent exigeante. Contrairement à une simple reconnaissance, la labellisation impose de structurer ses engagements dans une logique claire, lisible et durable. Cela commence généralement par la rédaction d'un projet cohérent, l'élaboration d'un diagnostic interne, ou le remplissage d'un dossier précis basé sur un référentiel. Cette première étape oblige l'office à se questionner sur leurs priorités, les valeurs qu'ils souhaitent défendre et les moyens qu'ils sont prêts à allouer. Ce travail préparatoire permet de poser les bases d'une stratégie lisible, partagée en interne et alignée avec les attentes du territoire.

Pour de nombreux offices de tourisme, la labellisation agit comme un outil structurant, qui va plus loin que le simple processus administratif. Elle offre un cadre de travail concret, qui aide à organiser les actions, à fixer des objectifs à court et moyen terme, et à en évaluer en continu les effets. La labellisation oblige à prioriser. En effet, cela pousse les offices de tourisme à ne plus multiplier les projets de manière dispersée, mais de concentrer leurs efforts sur des axes précis, identifiés comme stratégiques. Par exemple, un office qui s'engage dans une labellisation orientée développement durable sera incité à revoir ses pratiques internes (achats, consommation d'énergie, gestion des déplacements), mais aussi

à repenser ses outils de communication ou son offre d'accueil, dans une logique de cohérence globale.

En ce sens, la labellisation pousse à adopter une approche transversale, qui ne se limite pas à un service ou à une mission particulière, mais qui concerne l'ensemble de la structure. Elle engage aussi bien la direction que les conseillers en séjour, que les chargés de communication, etc. Tous les membres sont invités à réfléchir à leur manière d'agir et à leur rôle dans le processus. Cela implique souvent une phase de sensibilisation en interne, qui peut prendre la forme de formations, de réunions d'équipe ou de temps de concertation. La labellisation devient alors un projet collectif.

Cette démarche est aussi l'occasion, pour les offices de tourisme, de repenser leur rôle sur le territoire. En structurant leurs engagements, ils clarifient leur positionnement, cela signifie qu'ils ne sont plus uniquement des relais d'information, mais des acteurs engagés, porteurs de valeurs et de projets. Ils peuvent ainsi renforcer leur crédibilité auprès des institutions locales, des partenaires touristiques et du grand public. Cela peut également faciliter l'accès à certaines aides ou dispositifs.

Dans le cadre de labels tournés vers le développement durable, comme Destination d'Excellence, les offices de tourisme sont invités à intégrer des critères très concrets comme la réduction des consommations d'eau et d'énergie, une politique d'achats responsables, l'accessibilité des services, l'égalité professionnelle, l'inclusion de tous les publics, ou encore valorisation des ressources locales. Ce type de référentiel oblige à une remise en question régulière, à des ajustements progressifs, et à une évaluation continue des actions menées.⁵¹

Mais au-delà des aspects techniques, la labellisation permet aussi de renforcer la lisibilité de l'action publique. En affichant clairement ses engagements, un office de tourisme peut mieux communiquer sur ses choix, justifier ses

51 Acteurs du tourisme durable. *Guide des démarches de labellisation pour un tourisme durable*. Disponible sur [Acteurs du tourisme durable](#), consulté le 16 mars 2025.

orientations, et valoriser ses résultats. Cela contribue à instaurer une relation de confiance avec les visiteurs, mais aussi avec les habitants et les élus du territoire. C'est un moyen de donner du sens à l'action touristique, en montrant qu'elle repose sur des choix assumés, cohérents, et alignés avec les enjeux de société.

Enfin, structurer ses engagements à travers un label permet à l'office de tourisme d'entrer dans une dynamique d'amélioration continue. Contrairement à un audit ponctuel, la labellisation suppose un suivi dans le temps, avec des renouvellements réguliers, des bilans, et des marges de progression. Cela pousse à l'amélioration continue et à rester en mouvement. La structure gagne ainsi en agilité, en capacité d'adaptation, et en efficacité stratégique.

En somme, la labellisation représente bien plus qu'un simple logo apposé sur une vitrine. Pour les offices de tourisme, elle constitue un outil de pilotage, un levier de mobilisation interne, un facteur de légitimation externe, et un moteur de transformation.

2.2 Un moteur d'amélioration continue au sein des structures

Comme nous l'avons expliqué précédemment, la labellisation ne s'arrête pas à une reconnaissance ponctuelle. Elle inscrit l'office de tourisme dans une logique de progression continue. Cela suppose de revoir régulièrement ses pratiques, de faire le point sur ce qui fonctionne, ce qui peut être ajusté, et ce qui mérite d'être changé. Cette dynamique de remise en question permet à l'office de ne pas rester figé, et d'évoluer au rythme des attentes, des enjeux et des retours des visiteurs.

L'un des outils les plus importants dans ce processus est le questionnaire de satisfaction. De nombreux labels exigent la mise en place d'un suivi régulier de la satisfaction des visiteurs. Ces questionnaires, qu'ils soient papiers ou numériques, permettent de recueillir des avis concrets sur l'accueil, les services, la qualité de l'information ou encore l'accessibilité. Ils jouent un rôle essentiel parce qu'ils donnent la parole aux usagers, mais aussi parce qu'ils permettent de repérer

rapidement les points faibles, les incompréhensions ou les manques. Ces retours sont ensuite traités, analysés, puis traduits en statistiques ou en axes d'amélioration. Cela peut déboucher sur des décisions simples, comme revoir un affichage, ajuster les horaires, ou clarifier certains supports ; mais aussi sur des choix plus structurants, comme réaménager un espace d'accueil ou renforcer la formation d'un agent. La satisfaction client devient donc un indicateur central.

La labellisation pousse également à renforcer les procédures internes. Beaucoup de référentiels demandent que chaque service ou mission soit encadré par un document clair. Cela peut concerner l'accueil d'un visiteur en situation de handicap, la réponse à une réclamation, la tenue des stocks de documentation, ou encore la gestion d'une fermeture exceptionnelle. Ces procédures sont essentielles pour garantir une continuité de service, quel que soit le personnel présent. Elles rassurent les équipes, donnent des repères, et évitent les erreurs. Avec le temps, ces documents deviennent de vrais outils de travail, régulièrement actualisés et partagés. Ils peuvent aussi servir lors de l'intégration de nouveaux agents, ou pendant les périodes de remplacement.

La labellisation incite également à professionnaliser les équipes. Pour répondre aux exigences, les offices de tourisme sont amenés à organiser des formations régulières. Cela peut porter sur l'accueil, la sécurité, la communication, l'écoresponsabilité, l'accueil de publics spécifiques, ou encore la connaissance du territoire. Ces temps de formation permettent à chacun de monter en compétences, de rester à jour, et de mieux comprendre les enjeux de sa mission. Ils contribuent aussi à créer une culture commune, partagée par toute l'équipe, quel que soit le poste occupé.⁵²

Enfin, cette démarche d'amélioration continue favorise une meilleure organisation du travail. Les offices de tourisme mettent en place des bilans réguliers, des temps d'échanges entre collègues, des outils de planification ou des tableaux de suivi. Ces pratiques permettent d'anticiper, de mieux répartir les

52 Direction générale des Entreprises. *Procédure relative au classement des offices de tourisme*. Disponible sur [Direction générale des Entreprises](#), consulté le 25 mars 2025.

tâches, et d'ajuster les objectifs en fonction des résultats. Cela renforce l'efficacité de la structure, mais aussi le bien-être et la cohésion des équipes.

Avec le temps, la labellisation devient donc un véritable levier. Elle crée des habitudes positives, pousse à se poser les bonnes questions, et aide à prendre du recul. Elle donne un cadre souple mais structurant, dans lequel l'office de tourisme peut évoluer, tout en restant aligné avec ses valeurs et les besoins du territoire.

2.3 Une démarche exigeante et parfois contraignante

Si la labellisation présente de nombreux avantages, elle n'en reste pas moins une démarche exigeante. En effet, pour un office de tourisme, s'engager dans un processus de labellisation demande du temps, de la rigueur, et des ressources mobilisées sur la durée. La préparation des dossiers, le suivi des critères, la participation aux audits, ou encore la rédaction des bilans peuvent s'avérer lourds à gérer au quotidien, surtout lorsqu'ils viennent s'ajouter à des missions déjà nombreuses.

Ces exigences sont souvent encore plus ressenties par les petites structures touristiques. En effet, les offices de tourisme de petite taille disposent généralement d'équipes réduites, parfois polyvalentes, qui doivent jongler entre l'accueil, la communication, l'animation du réseau local et la gestion administrative. Pour ces structures, dégager du temps pour répondre à un cahier des charges précis peut être un véritable défi. Le manque de moyens humains ou financiers peut freiner leur capacité à entrer dans une démarche de labellisation, ou à la maintenir dans la durée. Certaines renoncent d'ailleurs à postuler, non par manque de motivation, mais parce qu'elles ne se sentent pas en mesure de répondre à toutes les exigences du référentiel. La pression liée à la conformité permanente peut parfois être perçue comme une contrainte plus que comme un levier.

Par ailleurs, la labellisation suppose souvent un changement de culture interne. Cela demande une réorganisation des priorités, une documentation plus poussée, l'adoption de procédures spécifiques, et parfois même une transformation des outils de gestion ou des modes de travail. Par exemple, il peut être nécessaire de revoir entièrement son plan d'action, de formaliser des processus jusque-là informels, ou de mettre en place des outils de suivi comme des tableaux de bord ou des indicateurs de performance. Ces nouvelles habitudes ne se mettent pas en place du jour au lendemain, et leur appropriation par l'équipe peut prendre du temps.

Par ailleurs, la labellisation peut aussi donner l'impression d'une pression constante à bien faire, avec parfois un décalage entre les exigences du label et les réalités du terrain. Certains labels sont perçus comme trop normatifs, trop éloignés des spécificités locales, ou peu adaptés aux petites destinations. Cela peut générer une forme de découragement, surtout si les efforts fournis ne semblent pas toujours reconnus ou valorisés. Les audits peuvent être vécus comme intrusifs et les obligations de mise à jour comme un travail supplémentaire et chronophage.

Mais malgré ces difficultés, beaucoup d'offices de tourisme reconnaissent que la labellisation a aussi un effet structurant. Elle les oblige à se poser les bonnes questions, à formaliser des engagements souvent implicites, et à adopter une démarche de progrès. Lorsqu'elle est bien accompagnée, cette dynamique peut même devenir un moteur de transformation collective, à l'échelle du territoire. Un office qui s'engage dans une démarche de qualité ou de durabilité donne l'exemple, et peut entraîner à sa suite d'autres acteurs comme les hébergeurs, les restaurateurs, etc. La labellisation devient alors un outil d'animation territoriale.

Ainsi, même si elle est contraignante, la labellisation permet à l'office de tourisme de renforcer sa position sur le territoire, de valoriser ses choix, et de donner du sens à son action. C'est une démarche qui demande des efforts, mais

qui peut transformer durablement la manière dont l'office agit, coopère, et communique.

3 Le label Destination d'excellence : exigences et mise en œuvre

Dans un contexte où les attentes des clientèles touristiques évoluent vers davantage de qualité, d'éthique et de durabilité, la labellisation apparaît comme un levier stratégique majeur pour structurer l'offre et accompagner la transformation des pratiques. C'est dans cette logique que s'inscrit le label Destination d'excellence, lancé par l'État en 2024, en remplacement de la marque Qualité Tourisme.

3.1 Présentation du label Destination d'Excellence

La labellisation touristique en France a connu une transformation en 2024 avec l'introduction du label Destination d'Excellence, une initiative qui marque une nouvelle étape dans la politique de qualité portée par l'État. Ce label succède à la marque Qualité Tourisme, longtemps utilisée pour valoriser les établissements touristiques engagés dans une démarche de qualité. Dès le mois de mai 2024, le nouveau dispositif a été mis en œuvre, avec une période de transition réglementée. À compter du 1er septembre 2024, plus aucun établissement ne peut recevoir la marque Qualité Tourisme. Sa disparition officielle est programmée au 31 décembre 2026. Les établissements encore titulaires de cette marque conservent leur droit d'usage jusqu'à l'échéance prévue, mais sont encouragés à se tourner vers la nouvelle labellisation.⁵³

Le label Destination d'Excellence s'inscrit dans une logique de renforcement des exigences, non seulement en matière de qualité de service et d'accueil, mais aussi sur des dimensions comme l'écoresponsabilité, l'accessibilité et la qualité de

⁵³ Economie.gouv. *Destination d'excellence : tout savoir sur ce nouveau label tourisme*. Disponible sur [Economie.gouv](https://economie.gouv.fr/destination-d-excellence), consulté le 26 mars 2025.

vie au travail. Il s'adresse à l'ensemble de la chaîne de l'offre touristique, incluant les hébergements, la restauration, les lieux de visites ou de loisirs, les transports et bien entendu, les offices de tourisme, qui occupent une position stratégique dans l'accompagnement des visiteurs et la structuration de l'offre locale.

L'une des grandes nouveautés de ce label réside dans l'introduction d'un pilier éco-responsable. Cette dimension impose aux établissements labellisés de mettre en œuvre des actions concrètes pour réduire leur impact environnemental. Il peut s'agir, par exemple, de la gestion durable de l'eau et de l'énergie, de la réduction des déchets, de l'approvisionnement local et responsable, ou encore de la sensibilisation du public aux gestes écoresponsables. En parallèle, le label accorde une place importante à la qualité de vie au travail, encourageant des conditions de travail équitables, le bien-être du personnel et une organisation plus humaine au sein des structures touristiques.

Le nouveau label met aussi en avant l'accessibilité. Contrairement à la précédente marque, Destination d'Excellence rend désormais obligatoires des critères précis en matière d'accessibilité pour les personnes en situation de handicap. Les établissements doivent veiller à l'accessibilité de leurs locaux, de leurs supports de communication, mais aussi de leurs services. Cette avancée reflète une volonté d'inclure toutes les clientèles dans l'expérience touristique, tout en respectant les principes d'égalité d'accès et de non-discrimination.

Figure 5 : Logo du label Destination d'Excellence⁵⁴ :



⁵⁴ Figure 5 : Source : Protourisme. *La marque « Qualité Tourisme » devient le label « Destination d'excellence »*. Disponible sur [Protourisme](https://www.protourisme.fr), consulté le 28 mars 2025.

Par ailleurs, le label a été accompagné d'une nouvelle charte graphique affirmant son identité. Son logo représente un cœur associé à un repère de localisation, il symbolise à la fois l'attachement aux territoires, l'accueil, l'écoute et l'hospitalité. Les couleurs utilisées bleu, blanc et rouge font référence au caractère officiel du label. Cette refonte visuelle permet non seulement de distinguer clairement ce nouveau label des dispositifs antérieurs, mais aussi d'assurer une meilleure visibilité auprès des usagers et des professionnels.

En définitive, le label Destination d'Excellence ne se limite pas à un changement de nom ou à un repositionnement marketing. Il prône une vision renouvelée du tourisme, plus exigeante, plus inclusive et plus durable. Pour les offices de tourisme, ce nouveau cadre représente à la fois un outil structurant et un levier de changement. Ce label offre l'opportunité de valoriser leur engagement qualité tout en intégrant la responsabilité sociale et environnementale.

3.2 Critères et spécificités de la filière Office de tourisme

L'obtention du label Destination d'excellence repose sur un ensemble de critères définis, qui visent à garantir un haut niveau de qualité et une implication des structures dans une démarche d'amélioration continue. Cette exigence concerne la conformité réglementaire des structures ainsi que leur performance sur deux grands piliers : la qualité de l'accueil et des services d'une part, et l'écoresponsabilité d'autre part.

Ainsi, pour être éligible à la labellisation, toute structure candidate doit avant tout attester de sa conformité aux obligations réglementaires de son activité, à travers une déclaration sur l'honneur. Elle doit également, le cas échéant, présenter une décision de classement touristique en vigueur, notamment lorsqu'elle relève d'une catégorie pour laquelle ce classement est requis par le Code du tourisme. Ensuite, deux seuils de performance doivent être atteints lors de l'évaluation : un minimum de 85 % sur le pilier "accueil et services", incluant

impérativement la validation des critères obligatoires en matière d'accessibilité et d'écoute client ; ainsi qu'un score d'au moins 60 % sur le pilier écoresponsable lors d'une première labellisation, ou 80 % en cas de renouvellement. Lorsque des critères écoresponsables obligatoires existent dans une filière donnée, ceux-ci doivent également être satisfaits pour que le label soit attribué.⁵⁵

Il est important de noter qu'en ce qui concerne la filière des offices de tourisme, un référentiel spécifique est utilisé pour évaluer les structures candidates. Ce référentiel est détaillé et regroupe les critères sous différentes catégories, telles que l'accueil, l'information touristique, les services numériques, la gestion des ressources humaines et l'écoresponsabilité. Ces catégories sont elles-mêmes subdivisées en critères plus précis, chacun étant attribué un coefficient qui reflète son importance dans l'évaluation globale.

Les critères de ce référentiel sont divers, mais pour chaque critère, il existe plusieurs moyens de validation. Parmi ceux-ci, on trouve l'apport de documents probants tels que l'attestation du dirigeant de la structure ou des factures justifiant de la réalisation d'investissements ou de services spécifiques. Ainsi, les structures doivent fournir des éléments tangibles qui prouvent leur conformité aux exigences du référentiel, et ce, pour chaque critère.

Il faut savoir que des ajustements ont été prévus pour faciliter la transition des structures déjà labellisées « Qualité Tourisme ». Ces structures sont réputées remplir automatiquement les exigences du pilier qualité, et ne sont donc pas soumises à une nouvelle évaluation sur ce pilier. Si elles peuvent en parallèle justifier d'une performance suffisante (au moins 60 %) sur le pilier écoresponsable, elles obtiennent le label Destination d'excellence pour la durée restante de leur labellisation initiale. De même, les structures reconnues par un label tiers inscrit dans la liste officielle de correspondance (gérée par Atout France) peuvent être dispensées de l'évaluation écoresponsable, leur reconnaissance équivalant à une validation automatique. Dans ce cas, la durée du label

⁵⁵ Légifrance. *Arrêté du 18 avril 2024 [...] destination d'excellence* ». Disponible sur [Légifrance](#), consulté le 28 mars 2025.

Destination d'excellence dépend de la validité du label tiers, sans pouvoir excéder cinq ans.⁵⁶

3.3 Processus de labellisation : étapes, audit et suivi.

La première étape du processus de labellisation consiste à réaliser un diagnostic initial de la structure, afin d'évaluer son niveau de conformité par rapport aux critères du label. Ce diagnostic permet à la structure de mieux comprendre les exigences à remplir et de préparer un dossier de candidature complet. Ce dossier doit inclure tous les documents nécessaires pour justifier de la conformité de la structure aux critères du référentiel.

Une fois le dossier constitué, la structure est soumise à une évaluation par audit. Selon les spécificités de chaque structure, deux types d'audits peuvent être réalisés : les audits sur site (audits terrain) et les audits à distance (audits documentaires). La fréquence des audits et leur nature dépendent de la structure elle-même, mais dans tous les cas, ces évaluations sont menées par des organismes indépendants afin d'éviter tout conflit d'intérêt. Les audits vérifient non seulement la conformité des pratiques de la structure avec les critères du label, mais aussi les actions mises en place pour satisfaire à ces exigences.⁵⁷

Une fois l'audit réalisé, les résultats sont examinés par un jury externe composé d'experts dans le domaine. Ce jury valide les décisions de labellisation, garantissant ainsi l'objectivité et la cohérence des évaluations à l'échelle nationale. Il s'assure également que les critères soient appliqués de manière uniforme et conforme aux objectifs du label.

Par ailleurs, le label Destination d'excellence exige la mise en place d'une dynamique d'amélioration continue pour les structures labellisées. En effet, à chaque renouvellement du label ou lors des contrôles intermédiaires, les structures

⁵⁶ Atout France. *Guide méthodologique Destination d'excellence*. Disponible sur [Atout France](#), consulté le 29 mars 2025.

⁵⁷ Atout France. *Procédure de labellisation*. Disponible sur [Atout France](#), consulté le 28 mars 2025.

doivent démontrer les efforts réalisés pour améliorer la qualité de leurs services et renforcer leur engagement en matière d'écoresponsabilité. Ce processus vise à assurer que les structures ne se contentent pas de maintenir un niveau de qualité constant, mais qu'elles cherchent constamment à progresser et à innover.

Le suivi régulier des structures labellisées repose sur des mécanismes de sanction graduée. En cas de non-respect des critères ou des engagements pris lors de l'attribution du label, des mesures correctives peuvent être prises. Cela peut aller de l'avertissement à la révocation du label en cas de manquement grave ou récurrent.

Le processus de labellisation Destination d'Excellence repose donc sur une méthodologie et un suivi rigoureux, qui visent à garantir une évaluation objective des structures et à encourager une amélioration continue de la qualité des services.

Conclusion

Au terme de cette première partie, nous avons exploré trois dimensions complémentaires pour comprendre le contexte dans lequel s'inscrit ce travail. Tout d'abord, nous avons étudié les enjeux du tourisme littoral, qui doit concilier attractivité et durabilité. Dans un second temps, nous avons mis en avant l'organisation intercommunale du tourisme, puis, nous avons terminé par nous intéressés à la labellisation dans le domaine du tourisme.

Grâce à nos recherches autour de ces thématiques, nous avons établi la problématique suivante : *Comment le processus d'obtention du label Destination d'Excellence transforme-t-il l'organisation interne et les pratiques d'un office de tourisme intercommunal en matière de développement durable ?*

Pour tenter de répondre à cette problématique, nous avons proposé les trois hypothèses suivantes :

- Hypothèses 1 : Le processus de labellisation pousse les offices de tourisme intercommunaux à formaliser leur politique de développement durable et à structurer leurs pratiques internes en s'appuyant sur un cadre réglementé et des critères précis.
- Hypothèse 2 : Le processus de labellisation favorise une dynamique de mise en réseau à la fois en externe (entre les offices de tourisme intercommunaux engagés) et en interne (implication de l'ensemble de l'équipe) ce qui encourage un travail collaboratif, avec l'échange d'expériences et de bonnes pratiques.
- Hypothèse 3 : Le processus de labellisation contribue à une meilleure sensibilisation des professionnels du tourisme et des visiteurs aux enjeux environnementaux à travers des actions de communication, de formation et de sensibilisation.

Partie 2 : Présentation du terrain d'étude et de la structure d'accueil

Introduction

Mon stage s'est déroulé au sein de la Baie de Quiberon, un territoire littoral breton particulièrement attractif qui accueille chaque année un grand nombre de visiteurs. Sa situation géographique, ses paysages maritimes et son patrimoine en font une destination prisée, mais cette attractivité s'accompagne aussi de défis en matière de gestion des flux, de préservation des espaces fragiles et de développement durable. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'action de l'OTI de la Baie de Quiberon, qui assure à la fois l'accueil des visiteurs, la promotion du territoire et l'accompagnement des acteurs locaux.

L'OTI joue ainsi un rôle stratégique en conciliant dynamisme touristique et prise en compte progressive des enjeux environnementaux, sociaux et économiques. Sa structuration, ses missions et ses choix d'organisation permettent de comprendre le contexte dans lequel ma mission s'est déroulée. En effet, le stage qui m'a été confié s'inscrit dans cette dynamique puisqu'il visait à la fois à renforcer la formalisation et la structuration interne de l'OTI et à préparer l'obtention du label Destination d'Excellence. Ce label, qui succède à Qualité Tourisme, introduit un pilier écoresponsable nouveau, nécessitant des outils adaptés et une organisation spécifique.

Mon stage s'est donc déroulé dans un territoire littoral confronté aux enjeux de durabilité, et dans une structure en pleine évolution, engagée dans une démarche de labellisation nouvelle.

Chapitre 1 : Présentation du territoire à l'étude

Le territoire de la Baie de Quiberon est marqué par sa situation littorale et son attractivité touristique, particulièrement forte pendant la saison estivale. Sa richesse naturelle et culturelle en fait une destination très prisée, mais cette attractivité génère également des pressions environnementales et sociales qu'il est nécessaire de prendre en compte.

1 Le cadre géographique et administratif du territoire

Avant d'analyser en détail les missions et les actions menées par l'OTI, il est essentiel de situer le territoire dans lequel il agit. Sa géographie, son organisation administrative et son fonctionnement intercommunal conditionnent directement la manière dont le tourisme est géré et développé.

1.1 Localisation du territoire

La Bretagne est une région de l'ouest de la France, bordée par la Manche au nord, et par l'océan Atlantique au sud. Elle se compose de 4 départements : le Finistère, les Côtes d'Armor, l'Ille-et-Vilaine ainsi que le Morbihan. La région dispose de 2 730 km⁵⁸ de façade maritime, ce qui joue un rôle important dans son développement économique et dans son attractivité touristique. Selon l'INSEE, au 1^{er} janvier 2025, la région a recensé 3 475 895 habitants⁵⁹ ce qui en fait la 9ème région la plus peuplée de France, dans un classement dominé par l'Île-de-France avec plus de 12 000 000 d'habitants.

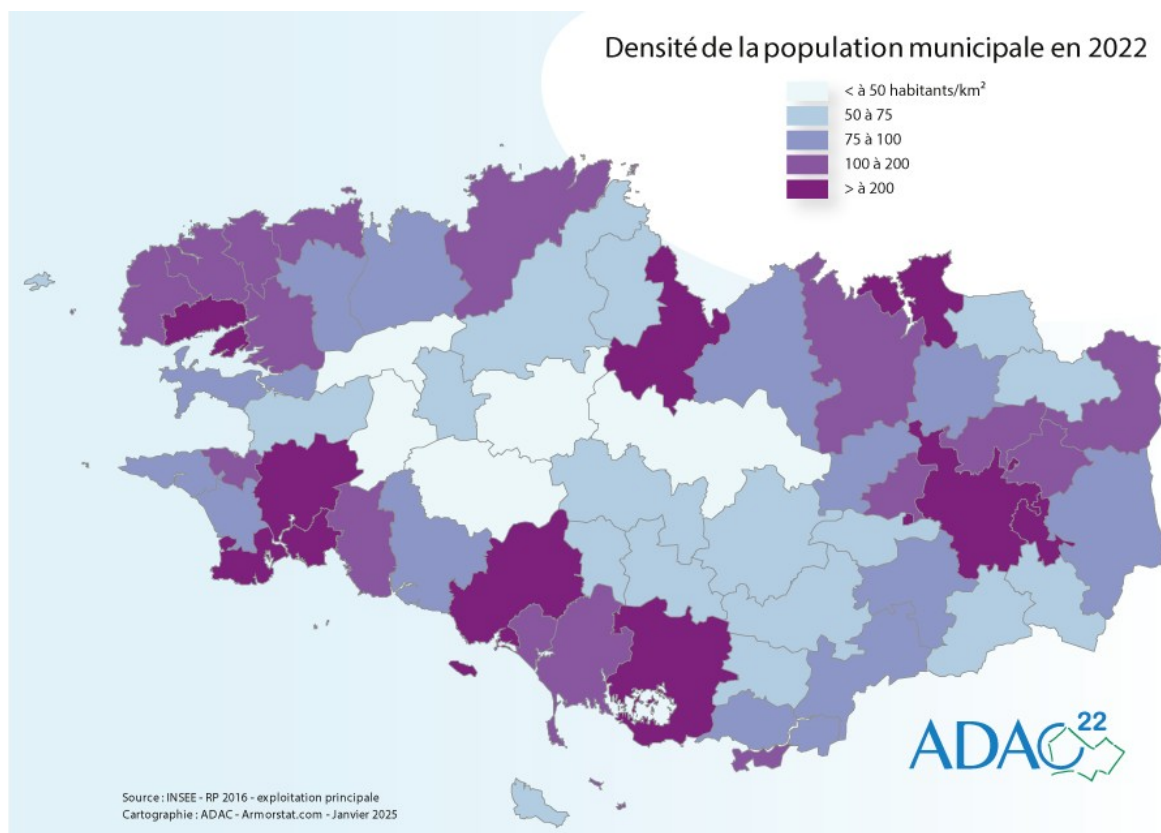
58 La préfecture et les services de l'État en région. *Mer et littoral*. Disponible sur [la préfecture et les services de l'État en région](#). Consulté le 03 juin 2025.

59 Institut National d'études démographiques (INED). *Population par région*. Disponible sur [l'INED](#), consulté le 04 juin 2025.

En termes de densité, la Bretagne présente d'importantes différences. En effet, la région est très densément peuplée sur le littoral et autour des grandes villes du territoire (Rennes, Vannes, Lorient, Brest, Quimper), tandis que la population est beaucoup moins dense dans le centre Bretagne, composé principalement de zones rurales. Cette faible densité du centre Bretagne s'explique par plusieurs facteurs, notamment par son éloignement des grands pôles urbains, par une dynamique économique moins soutenue, mais aussi par une accessibilité plus limitée, en particulier en transports en commun. Cette situation réduit son attractivité résidentielle, freine l'installation de nouveaux habitants et cela contribue à un vieillissement de la population.

Dans le centre Bretagne, la croissance démographique est aussi plus lente que sur le littoral. Par exemple, la majorité des intercommunalités littorales ont des densités supérieures à 100 habitants/km², alors que les intercommunalités du centre Bretagne ne dépassent pas les 50 habitants/km².

Figure 6 : Carte de la densité en Bretagne⁶⁰ :



Ce contraste se retrouve également dans l'organisation du réseau de transports en commun, largement plus développé sur le littoral que dans l'intérieur des terres, où de nombreux secteurs restent peu ou pas desservis.

Le service de transport régional en Bretagne est assuré par la société Breizhgo, qui propose des trains TER, des cars, ainsi que des liaisons maritimes quotidiennes, comme par exemple pour rejoindre Belle-île-en-Mer, Houat ou Hoedic au départ de Quiberon, ou encore pour rejoindre Molène ou Ouessant depuis Brest ou Le Conquet. A l'échelle régionale, l'offre de transport en commun est davantage développée sur le littoral que dans l'intérieur des terres. Comme en témoigne la carte ci-dessous, le réseau TER breton dessert principalement les communes littorales, en revanche, aucune ligne de TER ne traverse la région par son centre.

⁶⁰ Figure 6 : Source : Armorstat. *Densité de population*. Disponible sur [Armorstat](https://armorstat.com), consulté le 03 juin 2025.

Figure 7 : Carte du réseau de transports en commun BreizhGo⁶¹ :



Cette situation entraîne des difficultés pour accéder aux zones rurales du centre Bretagne, ce qui impacte l'attractivité touristique de ces territoires. En effet, le manque de transports en commun limite la venue des visiteurs, surtout ceux qui voyagent sans voiture. Pourtant, ces territoires, moins fréquentés et riches en nature et en patrimoine, pourraient aider à désengorger le littoral en été, en proposant une alternative avec un tourisme plus calme et plus durable.

Concernant la fréquentation touristique de 2024 en Bretagne, le printemps 2024 a enregistré une baisse de 6 % des nuitées par rapport à 2023. Malgré cela, la fréquentation est restée meilleure qu'en 2022, avec une hausse de +5 %. En revanche, l'été et le mois de septembre ont été moins bons que les deux années

⁶¹Figure 7 : Source : Transdev. *BreizhGo, le réseau de transport public 100% Bretagne*. Disponible sur [Transdev](https://www.transdev.fr/breizhgo), consulté le 03 juin 2025.

précédentes. La fréquentation baisse de -5 % par rapport à 2023 sur la période juillet-août, et de -8 % en septembre. Par rapport à 2022, la baisse est un peu plus modérée (-2 % en été, -3 % en septembre). Au total, entre le 1er avril et le 30 septembre, la fréquentation touristique baisse de 6 % par rapport à 2023, mais reste stable par rapport à 2022.

Si l'on s'intéresse à la provenance de la clientèle, 35 % des nuitées françaises proviennent de Bretagne et du Grand Ouest, et 29 % d'Île-de-France. Cela montre une forte présence de visiteurs locaux ou de proximité. La clientèle étrangère est un peu moins touchée par cette baisse de fréquentation : -4 % contre -6 % pour la clientèle française. Les Allemands restent les plus nombreux, suivis par les Britanniques, les Néerlandais et les Belges. Cette saison, les Allemands ont été plus présents que l'année dernière, contrairement aux Britanniques qui sont en recul.

Passons maintenant à l'échelle départementale avec le Morbihan. Au 1^{er} janvier 2022, ce département du sud Bretagne comptait plus de 776 000 habitants.⁶² Ce chiffre continue de progresser d'année en année, ce qui confirme l'attractivité du territoire, en particulier sur la façade littorale.

Le logement est une question importante dans le département, notamment à cause de la place des résidences secondaires. En 2021, sur un total de 71 200 logements, 22 300 étaient des résidences secondaires, soit 31,3 % du total⁶³. Cette part est très élevée, elle témoigne de l'importance du tourisme et de la saisonnalité de nombreux logements.

De plus, ce phénomène ne concerne pas uniquement le Morbihan. À l'échelle régionale, la tendance est également marquée. En Bretagne, plus d'un logement sur neuf est une résidence secondaire.⁶⁴ Cela traduit l'essor des résidences secondaires, porté par une demande forte de résidences en bord de

62 Insee. *Dossier complet département du Morbihan (56)*. Disponible sur [l'Insee](#), consulté le 05 juin 2025

63 Insee. *Logement en 2021*. Disponible sur [l'Insee](#), consulté le 06 juin 2025

64 Insee. *En Bretagne, la moitié des [...] ou des Pays de la Loire*. Disponible sur [l'Insee](#), consulté le 06 juin 2025

mer, souvent achetées par des non-résidents, qu'ils soient retraités, investisseurs ou des vacanciers réguliers.

Cette situation n'est pas sans conséquence pour les habitants permanents. Deux difficultés principales en découlent. D'abord, les travailleurs saisonniers peinent à se loger, surtout en haute saison, à cause du manque de logements disponibles à court terme. Ensuite, cette pression immobilière rend l'accès à la propriété plus difficile pour les jeunes Bretons, dont certains doivent s'éloigner de leur commune d'origine pour pouvoir acheter ou louer à un prix abordable. Cela fragilise l'équilibre social du territoire et peut entraîner, à long terme, une forme de désertification en dehors des périodes touristiques.

Enfin, en ce qui concerne le tourisme, la saison touristique 2024 dans le Morbihan présente un bilan mitigé. D'après le baromètre de la saison publié en avril 2025 par Morbihan Tourisme⁶⁵, la fréquentation a baissé de 5 % par rapport à 2023. Le mois de mars a été particulièrement difficile, mais avril a permis de redonner un peu d'espoir, avec une hausse des visites par rapport à l'année 2023. La majorité des professionnels interrogés se montrent globalement satisfaits de leur activité, grâce notamment à une météo plus favorable et à une hausse des sorties à la journée dans la région.

Cependant, le tableau reste contrasté. Le week-end de Pâques, pourtant stratégique, n'a pas été à la hauteur des attentes. Les hébergements à la nuitée, comme les hôtels ou les chambres d'hôtes, ont des difficultés à être complets. Sur le plan économique, les chiffres d'affaires sont également mitigés. En effet, 42 % des professionnels signalent une baisse, tandis que seulement 31 % évoquent une hausse. Une autre source d'inquiétude pour les hébergeurs concerne le retard dans les réservations estivales, particulièrement pour juillet et août. Plus de la moitié des acteurs du tourisme étaient peu confiants pour la suite de la saison, ce qui reflète un climat d'attente et de prudence.

⁶⁵ Morbihan tourisme. *Baromètre de saison – avril 2025*. Disponible sur [Morbihan Pro](https://morbihan-pro.com/), consulté le 06 juin 2025

Malgré cela, certains signes positifs se dégagent. Les nuitées étrangères progressent de +4 % par rapport à 2023 (période janvier-avril), et l'excursionnisme en provenance d'autres départements enregistrent une légère hausse de +2 %. Ces données montrent que, malgré les incertitudes, le territoire reste attractif et conserve une fréquentation correcte, notamment en ce qui concerne les courts séjours.

C'est dans ce contexte régional et départemental, marqué par de fortes disparités entre littoraux et zones intérieures, des tensions sur le logement, et une forte part de résidences secondaires, qu'évolue l'Office de Tourisme Intercommunal de la Baie de Quiberon. Nous allons désormais préciser le périmètre d'intervention de l'OTI, à l'échelle intercommunale, pour mieux comprendre ses enjeux et son organisation.

1.2 Périmètre intercommunal couvert par l'OTI

Depuis le 1er janvier 2017, l'OTI de la Baie de Quiberon fonctionne sous le statut de Société Publique Locale (SPL). Une SPL est une société anonyme, mais dont le capital est détenu à 100 % par les collectivités.⁶⁶ En l'occurrence, celle de la Baie de Quiberon a pour unique actionnaire la communauté de communes Auray Quiberon Terre Atlantique⁶⁷ (AQTA), qui porte la compétence tourisme à l'échelle du territoire. AQTA est une intercommunalité créée le 1er janvier 2014. Elle est issue de la fusion de quatre anciennes communautés de communes, Belle-Île-en-Mer, Auray Communauté, Quiberon-Penthièvre et la Ria d'Étel, ainsi que deux communes isolées, Pluvigner et Plouharnel. Cette fusion a permis d'élargir le périmètre de gouvernance locale et de mutualiser certaines compétences, comme le tourisme par exemple.

⁶⁶ Mona Tourisme. *La société publique locale pour les organismes de tourisme*. Disponible sur [Mona Tourisme](#), consulté le 08 juin 2025.

⁶⁷ Nous le retrouveras sous le nom de AQTA dans la suite du mémoire.

La SPL de la Baie de Quiberon est née du regroupement de plusieurs structures touristiques locales : les offices de tourisme d'Auray, Sainte-Anne d'Auray, Pluvigner, Étel, Erdeven, La Trinité-sur-Mer, Locmariaquer, Crac'h, Saint-Philibert, Quiberon, Saint-Pierre-Quiberon, Plouharnel, le Syndicat d'Initiative d'Étel ainsi que les points saisonniers de Belz, Hoëdic et Houat.

L'OTI couvre un territoire vaste de 24 communes, qui s'étend sur 521 km², dont 360 km de littoral⁶⁸. On trouve également sur ce territoire, 6 ports de plaisance, ce qui témoigne de l'importance des activités maritimes et nautiques de la zone. En haute saison, l'OTI de la Baie de Quiberon déploie un réseau de 9 bureaux d'accueil. Il comprend 4 bureaux de pôle ouverts à l'année : Auray, Erdeven, Quiberon et La Trinité-sur-Mer ; 2 bureaux ouverts de Pâques à la Toussaint : Étel et Locmariaquer ; 3 bureaux ouverts de mi-juin aux Journées Européennes du Patrimoine : Plouharnel, Saint-Pierre-Quiberon ainsi qu'un point d'accueil hors les murs à Sainte-Anne d'Auray. Enfin, un accueil mobile est déployé en juillet et août pour couvrir l'ensemble du territoire⁶⁹. Ces différents points de renseignement touristiques permettent de maintenir une présence touristique tout au long de l'année, en s'adaptant aux flux saisonniers.

68 OTI Baie de Quiberon. *Rapport d'activité 2024*. Disponible sur [OTI Baie de Quiberon](#), consulté le 08 juin 2025.

69 *Ibid.*

Figure 8 : Carte du territoire de l'OTI Baie de Quiberon⁷⁰



⁷⁰ Figure 8 : Source : Ploemel. *L'intercommunalité*. Disponible sur [Ploemel](http://ploemel.fr), consulté le 10 juin 2025 .

1.3 Dynamiques démographiques, sociales et économiques

Tout d’abord, pour comprendre les dynamiques du territoire, nous allons nous intéresser au logement. Les données liées au logement vont nous permettre de comprendre comment le territoire s’est construit au fil des années. Le tableau ci-dessous présente l’évolution du nombre de logement dans la communauté de commune Auray-Quiberon Terres Atlantiques (AQTA), en distinguant les résidences principales, les résidences secondaires et les logements vacants.

Figure 9 : Évolution du nombre de logements par catégorie depuis 1968⁷¹ :

Catégorie de logement	1968(*)	1975(*)	1982	1990	1999	2010	2015	2021
Ensemble	23 770	28 644	35 074	43 325	50 287	63 468	67 170	71 736
Résidences principales	16 881	18 464	20 895	24 125	28 252	36 550	39 228	42 601
Résidences secondaires et logements occasionnels	6 015	8 604	12 391	17 401	20 221	24 354	24 436	25 750
Logements vacants	874	1 576	1 788	1 799	1 814	2 564	3 506	3 384

(*) 1967 et 1974 pour les DOM

Après lecture de ce tableau, nous constatons premièrement une augmentation marquée du nombre total de logements sur le territoire d’AQTA. En effet, en 1968 on recensait 23 770 logements alors qu’en 2021 on en comptait 71 736, cela signifie qu’en 50 ans, le nombre de logement a presque été multiplié par trois. Ce sont les résidences principales qui progressent le plus en volume, passant de 16 881 en 1968 à 42 601 en 2021, ce qui représente une hausse de plus de 25 000 logements principaux. Cependant, en terme de progression proportionnelle, ce sont les résidences secondaires qui ont connu la plus forte progression, car leur nombre a été multiplié par 4 entre 1968 où l’on comptait 6 015 résidences secondaires, et 2021 où l’on en compte 25 750.

⁷¹ Figure 8 : Source : Dossier complet Intercommunalité-Métropole de 7346 Auray Quiberon Terre Atlantique. Disponible sur l’[Insee](https://www.insee.fr), consulté le 03 juin 2025.

Ces chiffres montrent que le territoire d'AQTA a beaucoup évolué ces dernières décennies. La forte hausse des résidences principales indique que la population a augmenté et que le territoire est de plus en plus choisi pour y vivre à l'année, notamment près du littoral ou autour des grandes communes. En parallèle, la hausse rapide des résidences secondaires montre aussi que le tourisme a pris beaucoup de place. Cela crée un certain déséquilibre puisque d'un côté, des habitants cherchent à se loger à l'année, et de l'autre, des logements sont occupés seulement quelques semaines par an. Cette évolution pose donc des questions importantes pour l'avenir, notamment sur l'accès au logement.

De plus, en 2021, AQTA comptait 89 993 habitants, répartis sur 520,8 km², ce qui représente une densité moyenne de 172,8 habitants par km²⁷². Ce chiffre confirme que le territoire est assez densément peuplé, surtout sur le littoral, ce qui renforce encore l'idée d'un espace attractif, dynamique, et soumis à des pressions foncières importantes. Parallèlement, la population continue d'augmenter, avec un taux de croissance annuel de 0,7 % entre 2015 et 2021. C'est une hausse modérée mais régulière, qui montre que le territoire attire toujours de nouveaux habitants.

Enfin, sur le plan économique, le territoire présente un taux d'activité de 75,3 % chez les 15–64 ans, ce qui est un bon indicateur. En revanche, le taux de chômage reste élevé à 10,3 %⁷³, ce qui peut s'expliquer par la saisonnalité de l'emploi, très marquée dans les zones touristiques, où les contrats sont souvent courts et concentrés sur la période estivale.

Ces éléments montrent que le territoire est attractif et en croissance, mais aussi qu'il reste marqué par des déséquilibres, entre résidents permanents et temporaires, entre zones littorales denses et espaces ruraux plus isolés, ou encore entre dynamisme économique et précarité de l'emploi.

⁷² Insee. *Compareur de territoire*. Disponible sur [l'Insee](https://comparateur.insee.fr), consulté le 15 juin 2025.

⁷³ *Ibid.*

2 L'histoire et l'environnement du territoire

L'histoire et l'environnement du territoire de la Baie de Quiberon façonnent en grande partie son identité touristique actuelle. Les héritages culturels et patrimoniaux, mêlés à un cadre naturel varié, participent à son attractivité et à son image de destination. La présentation de son histoire et de son environnement permet de comprendre comment le territoire s'est construit et pourquoi il attire un très grand nombre de visiteurs chaque année.

2.1 Présentation historique du territoire

La situation actuelle de la Bretagne repose sur un riche héritage historique, qui explique les contrastes que l'on observe aujourd'hui. Sur le littoral, l'urbanisation s'est structurée autour du développement touristique, avec la création de stations balnéaires, de ports de pêche ou de plaisance. À l'inverse, l'intérieur de la région, est resté plus rural, avec une dynamique démographique plus faible.

Le territoire d'AQTA s'inscrit dans cette histoire puisqu'il bénéficie d'un patrimoine ancien et varié. Les traces les plus visibles et anciennes sont les sites mégalithiques, présents notamment à Carnac, Locmariaquer ou Erdeven. Ces alignements de menhirs, dolmens et tumulus sont parmi les plus impressionnants d'Europe et témoignent de la présence humaine sur le territoire depuis plusieurs millénaires. Depuis le 11 juillet 2025, ce patrimoine a reçu une reconnaissance importante avec l'inscription des sites mégalithiques au patrimoine mondial de l'UNESCO. Cette inscription est l'aboutissement d'un long travail de préparation, mené depuis plus de 15 ans par les acteurs locaux. Ce qui rend ces mégalithes si particuliers, ce n'est pas seulement leur ancienneté, mais aussi leur diversité (dolmens, tumulus, alignements) et leur concentration. En effet, la zone qui

s'étend de la Baie de Quiberon jusqu'au Golfe du Morbihan forme l'un des plus vastes ensembles mégalithiques d'Europe. C'est donc l'ensemble de ces caractéristiques (ancienneté, concentration, diversité) qui justifient l'inscription de ces mégalithes au patrimoine mondial. Cette reconnaissance renforce encore davantage l'attractivité culturelle et touristique du territoire, mais elle rappelle aussi l'importance de préserver et de transmettre ce patrimoine rare.

L'histoire du territoire est également marquée par l'héritage celte, qui est encore très présent aujourd'hui à travers la langue bretonne, les traditions musicales et les festivités locales. Le patrimoine culturel breton se retrouve dans les fest-noz, les costumes traditionnels, mais aussi dans les noms de lieux et la toponymie du territoire. Cette identité forte contribue à l'attractivité touristique du territoire.

Le littoral a aussi été un lieu d'activités traditionnelles, comme la pêche, le commerce maritime ou encore les conserveries. Le port de Quiberon, par exemple, a longtemps été un centre important pour la pêche à la sardine. Des conserveries comme La Belle-Iloise témoignent de cette histoire et participent encore aujourd'hui à l'économie locale.

C'est à partir du XIX^{ème} siècle que le territoire connaît une transformation marquante avec l'apparition des premières stations balnéaires. Des communes comme Quiberon, Carnac ou La Trinité-sur-Mer deviennent alors des lieux prisés de villégiature, d'abord pour la bourgeoisie, puis pour un public plus large avec l'essor du tourisme balnéaire au XX^e siècle. L'arrivée du chemin de fer et le développement des infrastructures portuaires ont renforcé cet essor touristique, en facilitant l'accès au littoral.

2.2 Caractéristiques physiques et paysagères

Le territoire d'AQTA se distingue par une grande richesse paysagère, ce qui contribue grandement à son attractivité touristique. Tout d'abord, le territoire

bénéficie d'une façade littorale très variée. Elle est composée de plages de sable fin, de falaises rocheuses, de massifs dunaires, de criques et de zones humides. C'est un environnement naturel très complet, qui attire à la fois les amateurs de baignade, les randonneurs ou les photographes.

L'un des éléments majeurs de ce paysage est la Côte Sauvage de la presqu'île de Quiberon, à l'ouest du territoire. Elle s'étend sur environ 8 kilomètres entre Portivy et le château Turpault, et se compose de falaises de schiste, de grottes et de criques. Ce secteur est particulièrement exposé à la houle de l'océan Atlantique et offre un spectacle impressionnant en période de fort vent. C'est une zone classée et protégée, régulièrement mise en avant dans les campagnes de promotion du territoire.

À l'opposé, la côte Est de la presqu'île, tournée vers la baie de Quiberon, est plus calme, avec des plages abritées, prisées pour la baignade et les activités nautiques. C'est également dans cette zone que l'on trouve les principaux ports de plaisance et les départs vers les îles, comme Belle-Île-en-Mer, Houat et Hoëdic. Ces îles possèdent chacune des paysages très marqués et bien préservés : les hautes falaises à Belle-Île, les plages turquoise à Houat et les landes et dunes à Hoëdic.

Un autre espace naturel emblématique du territoire est le Grand Site de France "Dunes Sauvages de Gâvres à Quiberon", qui s'étend sur plus de 2 500 hectares et traverse plusieurs communes du territoire, dont Plouharnel et Erdeven. Ce label "Grand Site de France" atteste de la qualité et de la gestion durable de ces espaces. C'est l'un des plus vastes ensembles dunaires de Bretagne. Il comprend des dunes mobiles, des dunes grises, et des landes, ce qui forme un important corridor écologique. Ce massif abrite plus de 700 espèces végétales dont une centaine protégées.⁷⁴

En plus du littoral, le territoire d'AQTA est marqué par la présence de paysages d'estuaires, comme la Ria d'Étel ou la rivière d'Auray. Ce sont des zones

⁷⁴ Gavres Quiberon. *Grand site de France*. Disponible sur [Gavres Quiberon](#), consulté le 16 juin 2025.

de transition entre la terre et la mer, qui sont très riches en biodiversité. Elles offrent des ambiances calmes qui plaisent beaucoup pour la randonnée, la pêche à pied, le kayak ou l'observation des oiseaux.

L'intérieur des terres a aussi beaucoup d'intérêt. L'arrière-pays est composé de vallées, de landes, de champs, ou encore de forêts comme la forêt de Camors. C'est cette diversité qui permet de proposer une offre touristique très large : plages, randonnées (GR34), balades nature, sports nautiques, visites patrimoniales, etc. En résumé, cette variété de paysages fait l'identité de la destination et joue un rôle important dans l'attractivité touristique.

2.3 Sensibilité environnementale

Comme nous l'avons vu précédemment, le territoire d'AQTA est marquée par une grande richesse de paysages et d'espaces naturels. Cette diversité de milieux fait aussi du territoire un espace particulièrement sensible sur le plan environnemental. C'est pour cette raison qu'il existe plusieurs dispositifs de protection qui encadrent et valorisent ces espaces naturels.

Tout d'abord, le territoire d'AQTA compte plusieurs sites classés Natura 2000. Ces zones regroupent des habitats et des espèces remarquables, comme les dunes, les marais, les prairies humides ou les milieux côtiers. On retrouve également le Grand Site de France « Dunes Sauvages de Gâvres à Quiberon », qui est reconnu au niveau national pour sa qualité paysagère et écologique. Le Parc Naturel Régional du Golfe du Morbihan est un autre espace protégé du territoire. Il couvre une partie du territoire d'AQTA, notamment au niveau d'Auray et de Locmariaquer. Ce parc, qui est composée de 33 communes, vise à concilier la protection des patrimoines naturels et culturels avec un développement local durable. Il accompagne les collectivités et les acteurs locaux sur des thématiques comme la biodiversité, l'agriculture, l'eau ou encore le tourisme responsable.

Tous ces espaces protégés montrent que la préservation de l'environnement est un enjeu très présent sur le territoire d'AQTA. Cela s'explique par la richesse du patrimoine naturel, mais aussi par sa vulnérabilité face aux changements climatiques et à l'intensité de certaines pressions humaines.

En effet, le territoire est concerné par plusieurs risques naturels, en particulier l'érosion côtière et la submersion marine. Ces phénomènes touchent surtout les secteurs littoraux, comme les dunes ou les pointes rocheuses. À certains endroits, le trait de côte recule de plusieurs mètres par an, ce qui fragilise les écosystèmes et les infrastructures.

L'élévation du niveau de la mer, les tempêtes et les grandes marées accentuent aussi le risque d'inondation sur les secteurs les plus exposés. Des communes comme Plouharnel, Étel ou Saint-Pierre-Quiberon doivent ainsi intégrer ces données dans leur aménagement, en lien avec les documents de planification comme les PAPI (Programmes d'Actions de Prévention des Inondations) ou les PPRL (Plans de Prévention des Risques Littoraux). Ces enjeux sont d'autant plus importants qu'ils touchent aussi l'activité touristique, avec des impacts potentiels sur les plages, les sentiers, les hébergements ou les accès routiers.

Enfin, il est important de rappeler que la forte fréquentation touristique du territoire en période estivale peut accentuer la pression sur les milieux naturels. C'est pourquoi la question environnementale est très liée à la stratégie touristique locale. Il s'agit de trouver un équilibre entre attractivité, développement économique et préservation des paysages et de la biodiversité.

3 L'activité touristique du territoire

L'activité touristique constitue le moteur de l'attractivité du territoire d'AQTA. Elle s'appuie à la fois sur son littoral, ses espaces naturels et son patrimoine culturel, qui lui permettent de diversifier son offre et d'attirer une clientèle variée. Pourtant, cette activité se transforme sous l'effet de nouvelles

tendances et d'un contexte plus incertain, qui modifient les pratiques de séjour et la fréquentation. La compréhension des typologies du tourisme, des dynamiques de fréquentation et des enjeux qui en découlent est essentiel pour saisir les forces et les fragilités actuelles du territoire.

3.1 Typologie du tourisme

Le territoire d'AQTA dispose d'une grande diversité de formes de tourisme, qui est due à la richesse de ses paysages et de son patrimoine. Le tourisme balnéaire est la première forme de tourisme sur le territoire. Il est lié à la présence d'un littoral étendu, qui offre de nombreuses plages, criques et stations touristiques comme Quiberon ou La Trinité-sur-Mer. Ce tourisme, principalement estival, s'appuie sur une offre d'hébergement importante (campings, hôtels, chambres d'hôtes, meublés), et sur des activités comme la baignade, les sports nautiques ou encore la pêche à pied. Il attire principalement des clientèles familiales en période estivale. Ce tourisme littoral se concentre très fortement en juillet et août, ce qui contribue à une forte pression sur les espaces sensibles, notamment les dunes et les zones naturelles proches du trait de côte. C'est l'une des raisons pour lesquelles le territoire cherche à encourager un étalement de la fréquentation sur l'année, et souhaite donc promouvoir un tourisme quatre saisons.

Depuis quelques années, on observe également un développement du tourisme de nature, qui s'appuie sur les grands espaces protégés du territoire (sites Natura 2000, Grand Site de France, PNR). Ce tourisme inclut la randonnée, le vélo, l'observation de la faune et de la flore. Ce tourisme correspond à une clientèle souvent plus sensible aux questions environnementales et en recherche d'expériences authentiques.

Le territoire d'AQTA possède également un patrimoine riche, qui permet de développer un tourisme culturel varié. Il s'agit notamment des mégalithes

(Locmariaquer, Erdeven, Carnac), des villages de caractère (Saint-Goustan, Saint-Cado), du patrimoine religieux (Sainte-Anne-d'Auray) ou militaire (Le Bégou, fort de Penthièvre). Ce tourisme se développe au travers des visites guidées organisées par l'OTI, du programme estival de Détour d'Art, ou encore des expositions, festivals ou événements culturels. C'est une offre qui séduit notamment les clientèles adultes, souvent en dehors de la haute saison. Elle permet ainsi de diversifier les publics et d'équilibrer la fréquentation dans le temps et dans l'espace.

Les îles du large (Belle-Île, Houat, Hoëdic) jouent un rôle clé dans l'attractivité du territoire. Belle-Île, en particulier, est une destination avec une forte notoriété et une fréquentation soutenue. Le tourisme insulaire repose à la fois sur les traversées maritimes, la location de véhicules, les visites guidées et les activités nautique et nature. Le tourisme insulaire nécessite aussi une logistique spécifique en raison de la capacité d'accueil limitée sur les îles et de l'impact écologique que cela peut engendrer. Ce tourisme est très prisé pendant les vacances scolaires puisque qu'il touche principalement les familles.

3.2 Fréquentation touristique du territoire

Les tendances observées sur l'ensemble du territoire de la Baie de Quiberon permettent d'avoir une vision plus large de la saison touristique 2024. Globalement, le territoire a connu une baisse de fréquentation, qui s'inscrit dans une tendance partagée par de nombreuses destinations comparables. En effet, l'OTI a enregistré une baisse estimée à – 10 %. D'autres destinations comparables enregistrent elles aussi des baisses de fréquentation : –11 % pour Lorient Bretagne Tourisme, –18 % pour Saint-Malo, –15 % à Biarritz, ou encore 8 % en Normandie⁷⁵. Ces chiffres confirment que la saison a été globalement mitigée à l'échelle nationale.

⁷⁵ OTI Baie de Quiberon. *Bilan de fréquentation 2024*. Disponible sur [OTI Baie de Quiberon](#), consulté le 18 juin 2025.

Cette baisse de fréquentation s'explique par un contexte conjoncturel défavorable, qui a aussi été présent à l'échelle nationale. Plusieurs facteurs se sont accumulés. Tout d'abord, la météo a été assez incertaine sur certaines périodes, ce qui peut freiner les départs ou réduire les activités extérieures. Ensuite, l'inflation reste élevée, ce qui pèse sur le budget des ménages et limite les dépenses liées aux loisirs ou aux vacances. L'année 2024 a aussi été marquée par un contexte particulier avec des élections nationales et les Jeux Olympiques organisés en France. Ces événements peuvent détourner l'attention ou modifier les habitudes de consommation. Enfin, on observe un changement dans les comportements touristiques : les séjours sont souvent plus courts, parfois décalés vers le mois d'août, et les visiteurs se tournent davantage vers des hébergements individuels jugés plus économiques.

Concernant la clientèle, la majorité est française. En juillet-août, les visiteurs venaient principalement de Bretagne (25 %), suivis de l'Île-de-France (19 %), des Pays de la Loire (11 %), de l'Auvergne-Rhône-Alpes (9 %) et de la Nouvelle-Aquitaine (6 %). On observe également une présence étrangère modérée, avec 11 % de visiteurs étrangers, principalement en provenance d'Allemagne (29 %), de Belgique (22 %), et du Royaume-Uni (15 %).

On remarque aussi plusieurs évolutions dans les pratiques. Par exemple, il y a une augmentation des courts séjours, souvent concentrés sur les week-ends ou les jours fériés, ce qui modifie les pics de fréquentation habituels. Par ailleurs, la fréquentation des hébergements collectifs (comme les campings ou les hôtels) est en recul.

Tous ces éléments traduisent un changement progressif des habitudes touristiques. Même si le volume global de visiteurs baisse, le territoire reste attractif, il est simplement fréquenté différemment. Les visiteurs consomment autrement, réservent plus tard, et cherchent plus souvent des expériences personnalisées ou un rythme de séjour plus libre.

Ces évolutions doivent être prises en compte dans les stratégies futures. La saison 2024 montre qu'il est important d'adapter l'offre aux nouvelles attentes : en mettant davantage en valeur l'arrière-saison, en valorisant les hébergements durables, ou en diversifiant les activités proposées selon les profils et les périodes. Ces ajustements sont essentiels pour maintenir l'attractivité du territoire et répondre aux évolutions du tourisme actuel. Ces constats vont nous amener à réfléchir aux enjeux principaux du territoire.

3.3 Enjeux du territoire

Le territoire d'AQTA est confronté à plusieurs enjeux importants. L'un des premiers enjeux concerne la pression croissante sur les ressources, notamment sur les sols et le foncier. En effet, comme nous l'avons évoqué, la forte progression des résidences principales et secondaires de ces dernières décennies ainsi que l'attractivité touristique, exerce une pression importante sur l'habitat, les espaces naturels et les infrastructures. Cela pose la question de la capacité d'accueil du territoire, mais aussi de la préservation de son équilibre environnemental.

Cette pression se traduit aussi sur le plan des ressources naturelles, comme l'eau ou les milieux fragiles. Le littoral, les dunes, les espaces agricoles et les zones humides sont des milieux sensibles, soumis à des usages multiples. Le développement de l'activité touristique accentue ces tensions, notamment en période estivale, où les pics de fréquentation peuvent impacter fortement certains sites. L'enjeu est donc de mieux réguler ces flux, de répartir les usages et de protéger les ressources naturelles durablement.

Par ailleurs, le territoire reste fortement dépendant du tourisme, qui constitue la première activité économique d'AQTA. Cela rend le territoire « vulnérable » car cette dépendance rend l'économie locale très sensible aux aléas extérieurs (crises sanitaires, météo, inflation, etc.). De plus, cette dépendance

entraîne une forte saisonnalité de l'emploi, avec des pics d'activité en été et une baisse en basse saison. Les emplois touristiques sont donc souvent précaires et concentrés sur une courte période.

Dans ce contexte, plusieurs perspectives d'évolution sont envisagées pour faire face à ces enjeux. Le schéma directeur du tourisme 2022–2027 porté par AQTA propose de renforcer un tourisme plus durable. Pour cela, AQTA travaille en faveur de la diversification de l'offre, du développement de l'arrière-saison, de la valorisation des mobilités douces, ou encore de la régulation des locations touristiques. L'objectif est de privilégier un tourisme qui bénéficie aussi aux habitants et qui respecte les capacités du territoire.

L'accessibilité du territoire est un autre levier d'évolution. Il s'agit de faciliter l'accès au territoire (train, vélo, offres sans voiture), mais aussi de rendre les services touristiques accessibles à tous, que ce soit les familles, les personnes âgées, les publics en situation de handicap, etc.

Enfin, le territoire souhaite consolider son identité autour d'un tourisme plus qualitatif que quantitatif. Cela signifie mieux répartir la fréquentation, travailler avec les professionnels pour améliorer les offres et les services en soutenant l'économie locale, les commerces, la culture et la préservation de l'environnement.

Chapitre 2 : Présentation de la structure d'accueil

L'OTI de la Baie de Quiberon constitue la structure d'accueil de mon stage. Son organisation, son fonctionnement et ses missions permettent de comprendre le cadre dans lequel s'est déroulé mon travail. Les choix stratégiques et la gouvernance de la structure influencent directement les actions menées sur le territoire ainsi que la mise en œuvre de la démarche de labellisation Destination d'Excellence.

1 Historique et cadre juridique de l'OTI

L'OTI de la Baie de Quiberon est né d'une volonté de mutualiser les moyens et de renforcer la cohérence de l'action touristique à l'échelle intercommunale. Son évolution juridique et institutionnelle témoigne de l'adaptation des structures locales face aux enjeux d'un territoire très touristique

1.1 Création et mise en place de la structure

L'OTI de la Baie de Quiberon a été créé le 1er janvier 2017, suite à la réorganisation territoriale marquée par la loi NOTRe. Cette réforme, promulguée le 7 août 2015 avait pour objectif principal de clarifier la répartition des compétences entre les différents niveaux de collectivités (communes, intercommunalités, départements et régions).

Concernant le tourisme, la loi NOTRe a rendu obligatoire le transfert de la compétence "promotion du tourisme" aux intercommunalités à fiscalité propre à partir du 1er janvier 2017. Cela signifie que ce ne sont plus les communes qui gèrent individuellement leur office de tourisme, mais la communauté de communes dans son ensemble. Ce transfert est précisé dans l'article L.134-2 du Code du tourisme :

« Les communautés de communes et les communautés d'agglomération exercent de plein droit, en lieu et place des communes membres, la compétence en matière de promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme, au sens du 2° du I de l'article L.5214-16 et du 1° du I de l'article L.5214-16-5 du Code général des collectivités territoriales. À l'occasion du transfert de cette compétence aux communautés de communes et aux communautés d'agglomération, les offices de tourisme des communes touristiques et des stations classées de tourisme sont transformés en bureaux d'information de l'office de tourisme intercommunal, sauf lorsqu'ils deviennent le siège de cet office. »⁷⁶

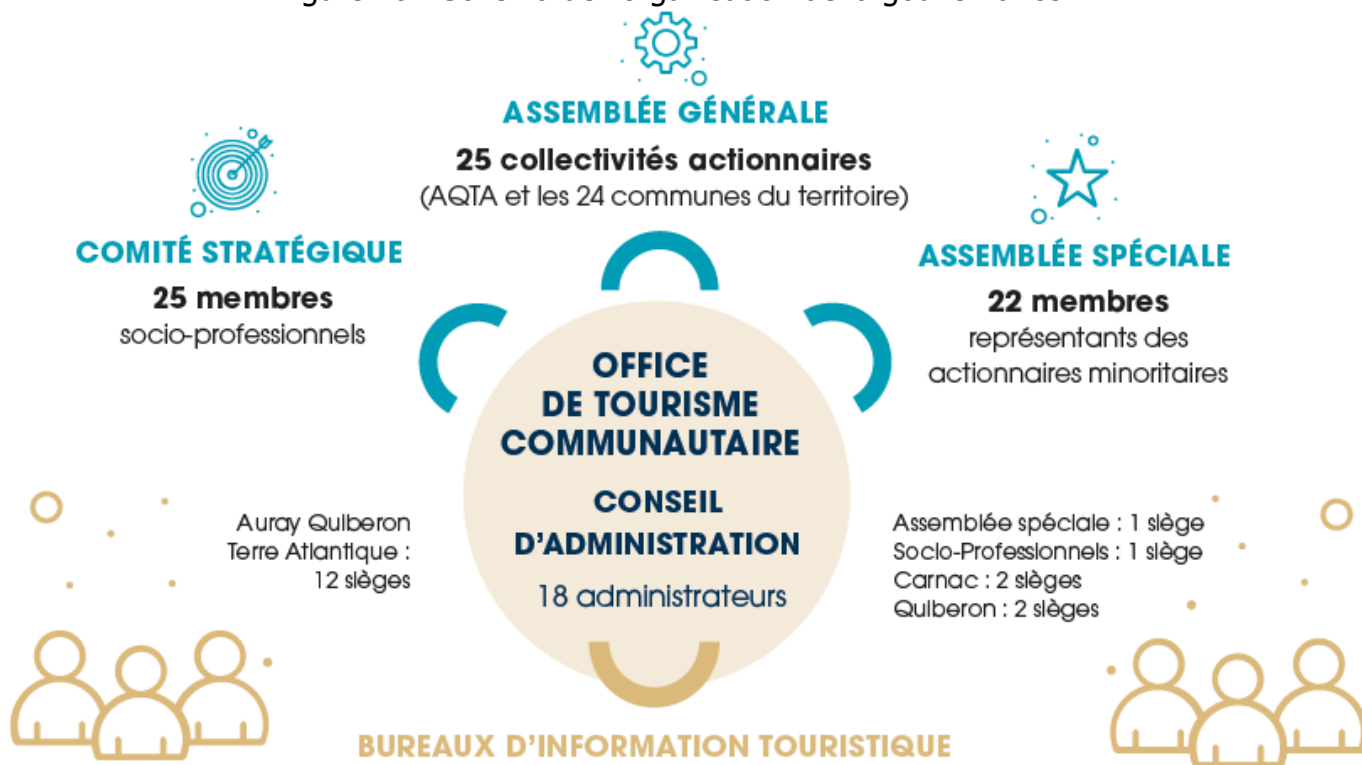
Le texte indique que les communautés de communes et d'agglomération exercent cette compétence « de plein droit » et que, sauf exception, les anciens offices communaux deviennent des bureaux d'information touristique rattachés à l'office intercommunal. Ce fut le cas sur le territoire de la Baie de Quiberon, où plusieurs offices existants (Auray, Quiberon, Locmariaquer,...) ont fusionné pour former une seule structure. Seule la commune de Carnac a conservé son propre office municipal, en continuant d'exercer la compétence tourisme en tant que station classée.

Dès sa création, l'OTI s'est vu confier la mise en œuvre de la politique touristique communautaire. La collectivité AQTA reste la structure qui pilote. En effet, c'est elle qui décide des grandes orientations stratégiques, elle accompagne les projets de terrain et assure les missions d'ingénierie touristique. L'OTI, en tant qu'opérateur, assure quant à lui le développement de la destination à travers les actions de promotion et de communication. Il est aussi en charge de l'accueil des visiteurs, via ses bureaux d'information touristique répartis sur le territoire. C'est également lui qui assure la coordination avec les socio-professionnels du tourisme et qui met en œuvre opérationnellement les objectifs fixés par AQTA.

⁷⁶ Légifrance. *Code du tourisme*. Disponible sur [Légifrance](https://www.legifrance.gouv.fr/), consulté le 5 mars 2025.

La gouvernance mise en place a pour but de garantir un équilibre entre les communes, la communauté de communes, et les professionnels du territoire.

Figure 10 : Schéma de l'organisation de la gouvernance⁷⁷



La gouvernance repose sur plusieurs instances. Tout d'abord, elle est composée d'une assemblée générale, elle-même composée de 25 collectivités actionnaires (AQTA et les 24 communes du territoire) ; la gouvernance bénéficie également d'un conseil d'administration de 18 membres (avec une majorité de sièges pour AQTA) ; d'une assemblée spéciale réunissant les représentants des communes minoritaires et un comité stratégique, composé de 25 membres socio-professionnels, qui permet d'inclure les acteurs économiques du tourisme dans les décisions.

Cette organisation permet une gestion claire et efficace, tout en tenant compte des réalités du terrain. Elle favorise le lien entre les communes et la

⁷⁷ Source : Figure 10 : OTI Baie de Quiberon. *Rapport d'activités 2023*. Disponible sur [OTI Baie de Quiberon](#), consulté le 25 juin 2025.

communauté de communes, et implique aussi les professionnels du tourisme dans les actions menées.

1.2 Statut juridique et financement de la structure

Comme dit précédemment, l'OTI de la Baie de Quiberon a été créé sous le statut de SPL. Il s'agit d'un statut encadré par les articles L.1531-1 à L.1531-5 du Code général des collectivités territoriales. Il s'agit d'une société de droit privé à vocation publique, qui est réservée aux collectivités territoriales.

Selon l'article L.1531-1, « *les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent créer, dans les conditions prévues par le présent chapitre, des sociétés publiques locales pour exercer exclusivement à leur profit des activités d'intérêt général* »⁷⁸. L'article précise aussi que « *ces sociétés revêtent la forme de sociétés anonymes régies par le code de commerce* »⁷⁹. Cela signifie que, bien que relevant du droit privé (comme n'importe quelle entreprise), une SPL reste entièrement contrôlée par des collectivités, puisque son capital doit être détenu à 100 % par des acteurs publics.

Dans le cas de l'OTI de la Baie de Quiberon, son unique actionnaire est la communauté de communes AQTA. L'OTI agit donc uniquement pour cette collectivité. Cela garantit une gouvernance simple sans conflits de pilotage entre plusieurs actionnaires. Chaque année, dans le cadre d'une délégation de service public, un contrat de service fixe les missions confiées à l'OTI par AQTA. Cela comprend notamment l'accueil touristique, la promotion de la destination, la gestion des bureaux d'information touristique, le conseil aux socio-professionnels et la valorisation du territoire à travers des campagnes de communication et de promotion.

⁷⁸ Légifrance. *Code général des collectivités territoriales* Disponible sur [Légifrance](https://www.legifrance.gouv.fr/), consulté le 01 juillet 2025.

⁷⁹ *Ibid.*

Le principal avantage du statut SPL est de permettre un fonctionnement hybride. En effet, juridiquement, l'OTI est une société commerciale de droit privé, cela signifie qu'il peut donc recruter plus librement et signer des contrats plus rapidement.

Ce modèle est très adapté à un territoire touristique comme celui de la Baie de Quiberon, où la saisonnalité est forte et les besoins changent régulièrement. Il permet à la structure d'être plus souple face aux pics d'activité et d'ajuster ses ressources humaines en fonction de la demande.

Sur le plan financier, l'OTI dispose de deux sources principales de financement. Tout d'abord, il bénéficie d'une subvention annuelle d'AQTA, qui couvre les missions d'intérêt général comme l'accueil, la promotion, l'animation du réseau ou encore les actions de valorisation du patrimoine. La deuxième source de financement de l'OTI est les recettes propres, qui sont issues de la vente de produits et services (billetterie, boutique, visites guidées, etc). De plus, l'OTI dispose de ressources complémentaires (plus ponctuelles), comme la taxe de séjour ou les aides publiques.

En résumé, le statut SPL est un outil de gouvernance efficace, adapté à un office de tourisme de taille intercommunale. En effet, il permet une gestion souple, avec un pilotage public. Toutefois, il repose aussi sur une logique de confiance et de coordination constante entre la collectivité et la structure opérationnelle.

2 Organisation et fonctionnement de l'OTI

L'organisation interne de l'OTI de la Baie de Quiberon est basée une structuration claire des services. Cette organisation permet de répondre aux besoins variés du territoire, d'assurer l'accueil des visiteurs, mais aussi de mettre en œuvre les actions de promotion et de développement touristique.

2.1 Missions principales de l'OTI

L'OTI de la Baie de Quiberon remplit plusieurs missions sur le territoire. La mission principale reste l'accueil, sous différentes formes, que ce soit en bureau, à distance, en mobilité ou encore sur événements. En 2024, l'OTI a accueilli 259 323 visiteurs, soit une baisse de 14 % par rapport à 2023. Le bureau de Quiberon reste le plus fréquenté, avec 21 % des contacts, suivi par l'accueil à distance (15 %), puis La Trinité-sur-Mer et Étel (12 %), Auray (11 %) et Locmariaquer (9 %)⁸⁰.

En plus de l'accueil en bureau, l'OTI développe des formes d'accueil complémentaires. L'OTI propose aussi un accueil à distance. En général, un conseiller en séjour est dédié à cette mission environ une journée par semaine. Il répond aux demandes par téléphone, mais aussi par mail et via le chat en ligne du site internet. Cet accueil permet de conseiller les visiteurs avant ou pendant leur séjour, de les orienter vers les bonnes informations et même de réaliser des ventes de billetterie à distance. Dans ce cas, le conseiller utilise un système sécurisé de paiement en ligne (via des liens de paiement grâce à l'outil System Pay), ce qui facilite la vente, même à distance. Ce mode d'accueil est très pratique, notamment pour les personnes qui préparent leur séjour depuis chez elles, ou qui n'ont pas accès à un bureau d'accueil.

L'OTI propose également un accueil en mobilité, qui consiste à aller directement à la rencontre des visiteurs sur des points stratégiques du territoire. Un conseiller en séjour se rend sur place avec un petit stand mobile, équipé de matériel d'accueil (documentation, affichages, outils de billetterie, signalétique, etc.). Cela permet de créer un vrai espace d'information en dehors des bureaux traditionnels. Le conseiller peut donc distribuer de la documentation, répondre aux questions des visiteurs et même vendre des prestations touristiques si besoin. Ce dispositif mobile a l'avantage d'être très flexible et de s'adapter à la fréquentation ou à certains événements ponctuels.

80 OTI Baie de Quiberon. Rapport annuel 2024. Disponible sur [OTI Baie de Quiberon](#), consulté le 20 juin 2025.

Ces différentes formes d'accueil, à distance, en mobilité ou sur événements, sont complémentaires. Elles permettent à l'OTI d'être encore plus présent sur le territoire, d'atteindre un public plus large et de mieux répondre aux attentes des visiteurs. Cela renforce aussi la visibilité de l'office et sa capacité à s'adapter aux évolutions des pratiques touristiques, de plus en plus variées. En 2024, 73 294 contacts ont été enregistrés aux guichets (-12 %), 17 200 contacts à distance (-16 %), 14 400 par téléphone (-14 %) et 2 127 via les outils numériques (chat, réseaux sociaux...) (-18 %)⁸¹. Sur cette même année, l'accueil en mobilité a permis de toucher 1 177 visiteurs sur 11 sites différents, grâce à 3 conseillers en séjour. L'accueil sur événements a également été renforcé avec la présence sur 4 grands événements (comme le SPI Ouest France ou la Transat Cap Martinique à La Trinité-sur-Mer), qui ont compté au total 1 294 visiteurs⁸².

Par ailleurs, l'OTI assure aussi un rôle commercial important, grâce à la vente de prestations partenaires et de produits en boutique. Au total, 431 produits sont commercialisés par l'OTI. En 2024, le chiffre d'affaires global a atteint 700 318 €. La majorité des ventes concerne les compagnies maritimes et excursions (570 847 € soit 82 %), suivies des animations et spectacles (39 313 €), des loisirs (28 670 €), de la boutique (28 326 €), des billets SNCF (26 129 €) et des visites guidées (5 980 €). Sur juillet-août, 36 755 billets et produits ont été vendus pour un panier moyen de 54,80 €⁸³, ce qui est globalement stable par rapport à l'année précédente.

Du côté de la boutique, les produits les plus vendus en 2024 sont le topoguide Baie de Quiberon, la pièce de la Monnaie de Paris, les porte-clés bateau, le disque bleu de stationnement et les cartes à colorier. Nous remarquons cependant que la marge commerciale, bien qu'en forte hausse en début d'année (+58 % de janvier à mai), a chuté en juillet-août (-17 %), notamment à cause de stocks limités, du

81 *Ibid.*

82 *Ibid.*

83 *Ibid.*

peu de nouveautés proposées, et de la mise en avant de produits vendus sans commission⁸⁴.

Au-delà de l'accueil, l'OTI de la Baie de Quiberon assure aussi d'autres missions importantes. Tout d'abord, il y a la promotion touristique. En effet, l'OTI valorise l'ensemble du territoire à travers différents supports de communication, en ligne et en version papier. Cela se manifeste par la gestion du site internet, par les réseaux sociaux, par la création de brochures, mais aussi par des campagnes de communication ciblées. L'objectif est de faire connaître la destination tout au long de l'année, pas seulement en été. Des actions sont aussi menées pour renforcer l'attractivité hors-saison, en mettant en avant par exemple des activités nature, du patrimoine ou des événements culturels.

Ensuite, l'OTI remplit une mission d'observation et de collecte de données. À travers son observatoire touristique, l'OTI suit les chiffres de fréquentation, les profils des visiteurs, les tendances de consommation, ou encore l'évolution des nuitées et des modes d'hébergement. Ces données sont importantes, car elles permettent d'ajuster les actions, de mieux comprendre le comportement des visiteurs et d'orienter les stratégies futures. C'est aussi un outil pour accompagner les professionnels du tourisme et les élus dans leurs décisions.

L'OTI est également présent en ingénierie touristique. Cela signifie qu'il accompagne les acteurs locaux dans leurs projets, qu'il peut soutenir des démarches, proposer des conseils sur le développement d'activités ou sur la mise en tourisme de certains sites. Il travaille avec les collectivités, les prestataires, les associations et les partenaires institutionnels. Ce rôle est important car il permet de renforcer la cohérence de l'offre à l'échelle intercommunale, tout en valorisant les spécificités de chaque commune.

Enfin, l'OTI gère aussi la taxe de séjour pour le compte de la communauté de communes. C'est lui qui assure le suivi et la collecte de cette taxe auprès des hébergeurs du territoire, qu'il s'agisse d'hôtels, de campings, de meublés de

84 *Ibid.*

tourisme ou de chambres d'hôtes. Le service est aussi chargé de la communication avec ces hébergeurs, que ce soit pour expliquer le fonctionnement de la taxe, rappeler les échéances ou répondre à leurs questions. Cette taxe est collectée tout au long de l'année, puis reversée à la communauté de communes. C'est une mission technique mais stratégique, car la taxe de séjour représente une source de financement importante pour le développement touristique.

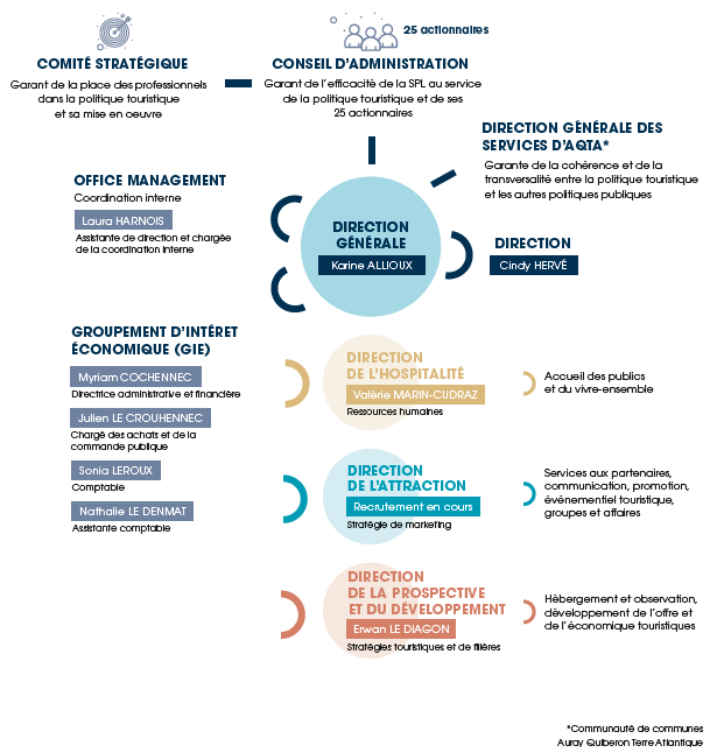
2.2 Organisation interne

Depuis janvier 2025, l'Office de Tourisme Intercommunal a connu une importante réorganisation interne. Cette restructuration a permis de créer de nouveaux postes. L'objectif principal de cette nouvelle organisation est de rendre l'action de l'OTI plus efficace, cohérente et adaptée aux enjeux actuels du territoire, tout en favorisant une transversalité entre les services.

Désormais, l'OTI est structuré autour de plusieurs grandes directions : la direction générale, la direction de l'hospitalité, la direction de l'attraction, et la direction de la prospective et du développement. Chaque direction regroupe des missions bien identifiées. Par exemple, la direction de l'hospitalité est en charge de l'accueil des publics, des labels, de la billetterie, de la valorisation du patrimoine ou encore des relations avec les saisonniers. La direction de l'attraction, elle, est tournée vers la communication, la promotion, l'événementiel, et les services aux partenaires. Quant à la direction de la prospective, elle pilote les questions d'hébergement, d'observation et de développement économique touristique.

Figure 11: Organigramme de la SPL AQTA⁸⁵ :

L'équipe de la SPL Auray Carnac Quiberon Tourisme



Cet organigramme permet de visualiser l'ensemble des fonctions clés et des personnes en charge de chaque domaine. Il met également en lumière l'articulation entre les différentes directions, ainsi que la place centrale de la direction générale, assurée par Karine Allieux. En lien avec la Direction Générale des Services d'AQTA, elle veille à ce que les actions de l'OTI s'intègrent bien dans les politiques publiques du territoire.

En parallèle, un groupement d'intérêt économique (GIE) vient appuyer l'OTI pour toute la gestion administrative, financière et comptable. Il regroupe quatre

85 Figure 10 : Source : OTI Baie de Quiberon, consulté le 05 juin 2025.

personnes : une directrice administrative et financière, un chargé des achats, une comptable et une assistante comptable.

Par ailleurs, un Schéma d'Aménagement et de Développement de l'Information touristique⁸⁶ (SADI) est actuellement en cours de réalisation au sein de l'OTI. Il s'agit d'un outil de pilotage stratégique qui vise à structurer et améliorer la diffusion de l'information touristique sur un territoire. Le SADI place le visiteur au coeur du dispositif, en s'adaptant à ses nouveaux besoins et usages, tout en tenant compte des réalités du territoire.⁸⁷ Ce SADI est en cours d'élaboration et devrait être finalisé d'ici la fin de l'année 2025. Il viendra renforcer la structuration et permettra d'assurer une meilleure cohérence de l'accueil touristique sur l'ensemble du territoire.

Cette réorganisation est également portée par le Schéma Directeur du Tourisme AQTA 2022-2027. Ce document stratégique, coconstruit avec les acteurs du territoire, vise à passer d'une phase de structuration à une phase de développement du tourisme. Il propose un plan d'action à 5 ans en lien avec les objectifs de la politique publique locale, notamment autour du tourisme durable, de l'étalement de la fréquentation, et du soutien aux professionnels. Ce document est structuré autour de six grands axes, qui répondent aux priorités locales et aux attentes des habitants comme des visiteurs. Chacun de ces axes donne lieu à des actions concrètes, qui sont progressivement mises en œuvre par l'OTI ou d'autres acteurs du territoire. Les 6 axes sont les suivants : s'engager en faveur d'un tourisme durable, écoresponsable et qualitatif ; affirmer le tourisme comme une économie majeure du territoire ; promouvoir la diversité des offres et la richesse des patrimoines ; mieux coordonner les usages touristiques et les projets ; accompagner les professionnels et les adapter aux nouveaux usages ; soutenir l'activité saisonnière et améliorer les conditions de travail.

86 Nous le retrouverons sous le nom de SADI dans la suite du mémoire.

87 OTB. *Le SADI : un outil essentiel pour les offices de tourisme et leur territoire* ? Disponible sur [OTB](#), consulté le 22 juin 2025.

2.3 Présentation du service accueil et du pôle qualité

Dans le cadre de mon stage, je travaille au sein du pôle accueil. Au sein de ce pôle, je travaille en lien avec Nathalie Duteil, qui a une expertise spécifique sur la qualité et les labels touristiques. Elle est en charge de la labellisation "Qualité Tourisme", qui a été obtenue par l'office en 2017, mais également de la préparation à la nouvelle démarche "Destination d'Excellence". Ces deux labels imposent le respect de normes précises, qui doivent être suivies par l'OTI.

La qualité a plusieurs objectifs. Elle permet de structurer et harmoniser le travail, d'assurer le suivi et l'amélioration des services, et de garantir que tous les bureaux fonctionnent de manière cohérente. Cela permet une transmission fluide de l'information, même si le personnel change ou si l'activité se déplace d'un bureau à un autre. Pour y parvenir, plusieurs outils internes sont mis en place.

Tout d'abord, il existe des procédures. Elles décrivent l'organisation générale de l'OTI et définissent les règles communes à respecter. Ce sont des documents qui « standardisent » les pratiques. On trouve également des modes d'emploi, qui expliquent l'utilisation des logiciels ou des équipements (ex : caisse, Tourinsoft, System Pay, logiciels de billetterie, etc).

L'ensemble de ces documents est regroupé dans le tableau de bord qualité, qui est accessible à toute l'équipe. Ce tableau est mis à jour régulièrement, et chaque conseiller en séjour doit le consulter dès qu'il a un doute ou une question sur une procédure.

Un autre outil important est le cahier de liaison Baie de Quiberon. Il est utilisé pour transmettre les informations de dernière minute, comme des changements d'horaires, d'annulation, de lieux pour les événements, ou encore des infos sur les hébergements et les partenaires. Ce cahier est partagé sur l'intranet et doit être dans les favoris de chaque poste d'accueil.

Le baromètre image est aussi un élément central de la démarche qualité. Il permet d'analyser la perception que les visiteurs ont de l'OTI, à travers les questionnaires de satisfaction. Ces questionnaires peuvent être remplis directement à l'accueil, via un QR code affiché, ou en ligne (sur le site internet). Chaque conseiller en séjour a un objectif de 100 à 150 questionnaires par an. En 2024, 1 854 questionnaires ont été collectés. Ces retours sont importants puisqu'ils aident à mesurer la satisfaction, à détecter les éventuels points faibles, et à ajuster les pratiques.

Par ailleurs, toutes les remarques et suggestions des visiteurs (orales ou écrites) doivent être notées dans un tableau de collecte dédié. Il comporte plusieurs onglets pour classer les retours par thématique (hébergements, transport, signalétique, propreté, etc.). Quand une remarque concerne un sujet plus large, comme la sécurité ou un problème d'infrastructure, l'équipe doit également informer l'organisme concerné (mairie, transport, etc.) et inscrire dans le tableau la réponse reçue, puis vérifier que le problème est bien résolu. C'est une façon de rendre compte, mais aussi de montrer que les retours visiteurs sont pris au sérieux.

Tous ces éléments montrent que la qualité est un travail de fond, qui ne se voit pas toujours mais qui permet de garantir un accueil cohérent, fiable et professionnel. Cette démarche structure l'organisation interne, aide à mieux répondre aux attentes des visiteurs, et renforce l'image de l'OTI. Elle permet également de s'adapter en continu, grâce aux outils de suivi et aux retours clients.

3 L'activité touristique de l'OTI

L'OTI de la Baie de Quiberon déploie une activité dense et diversifiée pour répondre aux attentes des visiteurs comme des acteurs locaux. Ses missions couvrent aussi bien l'accueil et l'information du public que la promotion du territoire et l'accompagnement des professionnels.

3.1 Données de fréquentation dans les accueils de l'OTI

Au sein de l'OTI, la saison touristique 2024 a été marquée par une baisse de la fréquentation, avec une diminution globale de 12 % des contacts enregistrés entre avril et septembre par rapport à l'année précédente⁸⁸. Au total, environ 80 000 contacts ont été comptabilisés sur cette période, dont plus de la moitié (53 %) sur les mois de juillet et août.

L'accueil physique aux guichets suit la même tendance. Sur l'ensemble de la période avril-septembre, la fréquentation des guichets est en recul de 10 %, ce qui confirme une baisse réelle de passage dans les bureaux. Cependant, cette diminution est moins marquée en pleine saison, avec seulement -1,2 % entre juillet et août, ce qui montre que les visiteurs restent présents en nombre sur la période estivale, même si l'avant et l'après-saison sont plus impactés. Depuis le début de l'année, 242 000 visiteurs ont été comptabilisés dans les différents points d'accueil du réseau, ce qui reste un volume important.

Malgré cette fréquentation en baisse, l'activité commerciale de l'OTI reste dynamique. Les ventes de prestations partenaires (visites guidées, traversées maritimes, animations...) ont généré un chiffre d'affaires de 656 000 €, répartis sur 21 672 billets et produits vendus. Cela représente un panier moyen de 53,91 €, ce qui est en légère hausse par rapport à 2023 (+0,60€)⁸⁹. Ces données montrent que même si les flux de visiteurs sont moins élevés, les visiteurs présents consomment toujours.

⁸⁸ OTI Baie de Quiberon. *Bilan de la saison touristique 2024*. Disponible sur [OTI Baie de Quiberon](#), consulté le 15 juin 2025.

⁸⁹ *Ibid.*

3.2 Outils de communication et de promotion

L'Office de tourisme intercommunal de la Baie de Quiberon mène chaque année un important travail de communication et de promotion pour faire connaître le territoire, valoriser ses partenaires, et inciter les visiteurs à venir (et à revenir). Pour cela, plusieurs canaux sont utilisés. En 2024, l'objectif principal était de promouvoir la Baie de Quiberon sur les zones les plus stratégiques, à savoir l'Île-de-France et le Grand Ouest. La cible visée était principalement les jeunes actifs citadins, en tenant compte de leurs habitudes en matière de médias. Cette cible correspond à une génération connectée, qui consomme principalement des contenus en ligne, sur mobile et en replay. Deux campagnes ont été menées : une campagne en mars, pour dynamiser les arrivées printanières, et une autre en septembre, pour valoriser l'arrière-saison.

La stratégie de promotion s'est appuyée sur plusieurs formats. Tout d'abord, des vidéos publicitaires ont été diffusées en replay, juste avant les émissions les plus regardées par la cible (Koh-Lanta, Pékin Express, Top Chef...). Par exemple, un replay de Koh-Lanta a permis de toucher 510 000 personnes⁹⁰. Des publicités ont aussi été diffusées sur le site SNCF Connect, lors des recherches de trajets vers la Bretagne. De plus, des affichages en gare, comme à Rennes par exemple, ont généré 300 000 vues cumulées.

Les réseaux sociaux sont un autre levier important. En 2024, l'OTI a publié 180 contenus (actualités, événements, photos, jeux concours...) et réalisé une centaine de stories. Cela a atteint plus de 3 millions de personnes. La page Facebook Baie de Quiberon Tourisme compte 50 000 fans, et les autres canaux comme Instagram et YouTube sont également actifs.

Le site internet reste un moyen de communication très important. Il a accueilli 1,3 million de visites en 2024, soit une hausse de +2,6 % par rapport à 2023, avec 2,5 millions de pages vues. Nous constatons que 72 % des utilisateurs

⁹⁰ OTI Baie de Quiberon. *Rapport Annuel 2024*. Disponible sur [OTI Baie de Quiberon](#), consulté le 16 juin 2025.

accèdent au site depuis un mobile, cela prouve l'augmentation de l'utilisation du format mobile.

Du côté des brochures, plusieurs supports imprimés continuent d'être largement diffusés. En 2024, 60 000 exemplaires du magazine de la Baie de Quiberon ont été distribués, ainsi que 40 000 guides gourmands, loisirs et commerces. La carte expérientielle a été éditée à 100 000 exemplaires, et la collection des 10 cartes sous-main plait toujours autant aux visiteurs pour repérer les itinéraires pédestres et cyclables.

Le travail avec la presse est aussi très important pour l'OTI. En 2024, 20 journalistes français ont été accueillis en reportage, cela a provoqué 200 retombées presse et une équivalence publicitaire estimée à 5 millions d'euros⁹¹. L'OTI a également participé à plusieurs événements presse en France (notamment à Paris), mais aussi à l'étranger (Allemagne, Suisse). Le territoire a reçu la visite de journalistes de *Femme Actuelle*, d'un groupe de 10 blogueurs et journalistes dans le cadre d'une opération avec *La Belle-Îloise*, ainsi que de 7 journalistes étrangers venant du Royaume-Uni, de Belgique, d'Allemagne et de Suisse. Certains articles ont eu une forte visibilité, comme celui du média belge *Knack Week-end* (390 000 lecteurs, dont 3 pages consacrées à la Baie de Quiberon dans un carnet détachable de 20 pages).

Enfin, la relation directe avec le public passe aussi par les newsletters. En 2024, 14 newsletters pros ont été envoyées à 1 500 contacts, et 19 newsletters grand public (10 mensuelles et 9 hebdomadaires en été) ont touché 20 000 abonnés⁹². Ces envois permettent d'informer à la fois sur l'actualité de l'office et sur les événements du territoire.

⁹¹ *Ibid.*

⁹² *Ibid.*

3.3 Enjeux actuels de la structure

Aujourd'hui, l'OTI de la Baie de Quiberon est confronté à plusieurs enjeux qui orientent son fonctionnement et ses choix stratégiques. Parmi les plus importants, il y a le maintien d'un accueil de qualité. La qualité d'accueil reste au cœur des priorités. Cela concerne à la fois l'accueil physique dans les bureaux de l'OTI, les réponses à distance, l'expérience utilisateur sur les outils numériques, mais aussi l'accompagnement des professionnels du territoire. L'OTI a obtenu la marque Qualité Tourisme en 2017, ce qui implique de suivre un certain nombre de procédures internes, d'outils de suivi, et d'évaluer régulièrement la satisfaction des visiteurs. Cette démarche est renforcée depuis 2024 par l'entrée dans la démarche "Destination d'Excellence". Ce label impose à la structure de garantir une cohérence globale dans ses services, dans sa stratégie de territoire et dans ses relations avec les socio-professionnels. Cela se traduit concrètement par l'animation du réseau des conseillers en séjour, la mise à jour des outils de travail, le suivi des questionnaires de satisfaction, et la centralisation des retours visiteurs.

Par ailleurs, l'engagement vers un tourisme plus durable est devenu un enjeu essentiel. Le pilier écoresponsable du label « Destination d'Excellence » pousse à améliorer certaines pratiques. Par exemple, valoriser les mobilités douces, favoriser l'étalement des flux, mettre en avant des offres locales et responsables, ou encore accompagner les prestataires engagés dans des démarches de durabilité.

Ces enjeux montrent que l'OTI doit concilier plusieurs missions telles que informer, accueillir, conseiller, mais aussi structurer et anticiper les évolutions du secteur. C'est dans ce contexte que s'inscrit mon stage, avec des missions qui contribuent à cet objectif de durabilité. Le chapitre suivant présentera plus en détail les missions que j'ai réalisées au sein de l'OTI, qui s'inscrivent directement dans cet enjeu de qualité et d'écoresponsabilité.

Chapitre 3 : Les missions de stage

Ce chapitre a pour objectif de présenter les missions qui m'ont été confiées au sein de l'OTI de la Baie de Quiberon. Il s'agit d'expliquer le contexte dans lequel ces missions se sont inscrites, leur origine, ainsi que leur pertinence par rapport aux enjeux territoriaux et institutionnels.

1 Contexte et enjeux territoriaux

Pour comprendre la finalité de la mission de stage, il est essentiel de replacer celle-ci dans le contexte territorial et institutionnel de l'OTI. Nous allons présenter le cadre général dans lequel l'office évolue ainsi que les enjeux liés à la transition vers un tourisme durable

1.1 Une mission liée à la nouvelle labellisation

Comme nous l'avons déjà évoqué dans les parties précédentes, l'OTI de la Baie de Quiberon est labellisé Qualité Tourisme™, un label national qui reconnaît la qualité de l'accueil et des services proposés par les structures touristiques. Ce label va peu à peu être remplacé par un nouveau dispositif plus complet : le label Destination d'Excellence, porté par Atout France. Ce nouveau label intègre notamment un vrai travail autour du développement durable et des démarches responsables.

Pour pouvoir obtenir ce nouveau label, un processus de labellisation est en cours au sein de l'OTI, avec une échéance fixée à fin 2026. Plusieurs étapes sont prévues telles que l'état des lieux actuels, la structuration des actions, l'amélioration des points faibles, puis l'audit. Pour répondre aux nouveaux critères,

l'office avait besoin de quelqu'un capable de travailler sur le pilier écoresponsable, une dimension qui n'était pas encore réellement prise en charge jusque-là.

C'est dans ce cadre qu'a été construite ma mission de stage. Parmi les quatre grands piliers de ce label, le pilier "écoresponsable" a été identifié comme un point à renforcer. Jusqu'ici, aucune personne n'était spécifiquement chargée de ces questions dans l'équipe. Même si certaines actions existaient déjà ; telles que le tri des déchets, la limitation des impressions, la promotion de la mobilité douce ; il n'y avait pas encore de politique formalisée ou de stratégie d'ensemble. Ma mission a donc pour objectif de remplir les critères du pilier écoresponsable.

1.2 Pertinence de la mission dans les dynamiques territoriales actuelles

Au-delà du territoire local, la région Bretagne est elle aussi dans une dynamique de transformation touristique. Le tourisme durable est aujourd'hui un axe fort porté par la Région, les départements, et les structures touristiques. Et dans ce cadre, le réseau Offices de Tourisme de Bretagne⁹³ (OTB) joue un rôle important. OTB accompagne les offices de tourisme dans leur transition. Il propose des formations, des ateliers et met à disposition des outils pour aider les structures à avancer sur des sujets comme l'environnement, la communication responsable, ou encore la labellisation. Il accompagne aussi les professionnels du tourisme vers des labels éco-responsables comme la Clef Verte, l'Écolabel européen ou Green Food.

Dans le cadre de l'obtention du label Destination d'Excellence, notre OTI est accompagné par la chargée de mission d'OTB dédiée à ce sujet. Elle fait le lien entre les exigences nationales et la réalité des territoires, et nous aide à structurer notre démarche pour que le travail mené soit en cohérence avec les critères du futur label.

93 Nous le retrouverons sous le nom de OTB dans la suite de ce mémoire.

Ce que je fais dans le cadre de mon stage s'inscrit donc pleinement dans ces dynamiques régionales et locales. C'est un sujet d'actualité, qui correspond à de vrais besoins sur le terrain, et qui peut avoir un impact concret sur la façon dont l'office fonctionne, communique, et accueille ses visiteurs.

2 Origine et intégration de la mission

Nous allons présenter l'origine de ma mission, ainsi que les conditions de son intégration au sein de l'OTI. Elle permet de comprendre comment mon parcours et mon initiative personnelle ont contribué à la définition de cette mission, et comment elle répond à un besoin réel identifié par l'OTI.

2.1 Mission construite à partir d'une initiative personnelle

En 2023, j'avais déjà effectué un stage de quatre mois au sein de l'Office de Tourisme Intercommunal (OTI) de la Baie de Quiberon, suivi d'un contrat saisonnier de deux mois. J'étais alors en poste à La Trinité-sur-Mer et à Locmariaquer, en tant que conseillère en séjour. Mes missions portaient essentiellement sur l'accueil physique, le conseil en séjour, la vente de billetterie, la gestion des stocks et la mise à jour des informations touristiques. Cette première expérience m'a permis de découvrir le fonctionnement d'un office de tourisme à l'échelle intercommunale et de mieux comprendre les enjeux spécifiques du territoire.

Ce que j'avais particulièrement apprécié, c'était la diversité des tâches, la richesse du contact avec les visiteurs, mais aussi l'ambiance de travail et l'engagement des équipes. Au fil des semaines, j'ai aussi eu l'occasion d'échanger avec différents collègues, permanents et saisonniers, sur les orientations stratégiques de l'office. Je me souvenais notamment que la direction souhaitait aller plus loin dans une

démarche de développement durable, sans encore avoir pu réellement structurer ce volet en interne.

C'est donc ce souvenir, associé à mon intérêt personnel pour les questions environnementales, qui m'a donné envie de proposer une mission spécifique à l'OTI, je leur ai donc envoyé une candidature spontanée en octobre 2024. Après avoir échangé avec l'équipe de direction, qui a rapidement montré de l'intérêt pour mon profil, j'ai appris que le nouveau label « Destination d'Excellence » venait d'être lancé par Atout France. L'OTI de la Baie de Quiberon avait l'intention de s'engager dans cette démarche de labellisation, avec un objectif de validation d'ici fin 2026. Ce label national, plus complet que « Qualité Tourisme™ », intègre un pilier entièrement dédié aux engagements écoresponsables.

C'est justement sur ce volet que l'office avait besoin de structurer sa démarche. Aucun membre de l'équipe n'était alors spécifiquement en charge du développement durable, ce qui rendait difficile l'avancée sur cette thématique. Les échanges que nous avons eus par la suite ont permis de préciser les attentes et les besoins de la structure. Très rapidement, nous nous sommes accordés sur une mission de stage construite autour de ce pilier écoresponsable.

2.2 La mission correspond à un besoin identifié

La mission que j'ai menée au sein de l'OTI ne relève pas seulement d'une initiative personnelle. Elle s'ancre aussi dans un besoin réel, identifié par la structure, en lien avec un objectif stratégique majeur : l'obtention du label Destination d'Excellence. Ce nouveau label, lancé par Atout France, vient progressivement remplacer le label Qualité Tourisme™. Il intègre de nouveaux critères plus exigeants, notamment sur le pilier écoresponsable.

Ce dernier repose sur plusieurs critères obligatoires, qui doivent être validés pour obtenir la labellisation. Pour réussir cette étape, un minimum de 80 % des

critères doivent être remplis,. Or, au moment où j'ai intégré l'OTI, aucun salarié n'était spécifiquement en charge de ce sujet. Il n'existait ni politique environnementale formalisée, ni plan d'action clairement identifié.

Ma mission s'est donc construite autour de ce constat. L'objectif principal était de poser les bases d'une politique environnementale structurée, qui soit à la fois réaliste, adaptée au territoire et conforme aux exigences du label. Cela passait par plusieurs types de travaux : diagnostic des pratiques existantes, analyse des critères du label, proposition d'actions concrètes, production d'écrits (comme un plan d'action), mise en place d'outils de suivi, etc.

Au fil de la mission, j'ai également été amenée à échanger avec différents partenaires : l'équipe d'OTB (Offices de Tourisme de Bretagne), qui accompagne les OTI vers le label, mais aussi certains prestataires locaux déjà engagés dans des démarches écoresponsables. Ces échanges ont permis d'ajuster certaines actions à la réalité du terrain et de mutualiser les bonnes pratiques..

En résumé, cette mission répondait à un vrai besoin de la structure, qui est celui de se doter d'une stratégie environnementale claire, répondant aux critères du label Destination d'Excellence. Cette mission m'a permis de mobiliser mes connaissances, mais aussi de les adapter à la réalité du terrain, avec toutes les contraintes que cela implique.

3 Objectifs, contenu et déroulé de la mission

Cette partie détaille les objectifs poursuivis au cours du stage, les différentes missions concrètes réalisées, ainsi que la méthodologie et les outils mobilisés pour leur mise en œuvre. Cette partie permet de comprendre comment la mission a été planifiée et structurée afin de répondre aux enjeux du label Destination d'Excellence, tout en s'adaptant à la réalité de l'OTI et aux besoins de ses équipes.

3.1 Objectifs poursuivis par le stage

La mission confiée au sein de l'OTI de la Baie de Quiberon s'inscrit dans le cadre du processus de labellisation Destination d'Excellence. Ce label national, mis en place par Atout France, est en cours de déploiement à l'échelle du territoire, et l'OTI a pour ambition de l'obtenir d'ici 2026. Comme déjà évoqué, il repose sur plusieurs piliers, dont celui concernant l'engagement écoresponsable.

Mon stage a donc eu pour objectif principal de travailler sur ce pilier spécifique, encore peu exploré jusqu'à présent par la structure. L'idée était d'anticiper les audits futurs, en structurant dès maintenant une politique environnementale solide et cohérente avec les exigences du label, mais aussi en prenant en compte les réalités du territoire. Il ne faut pas simplement répondre à des critères techniques, mais il faut initier une réflexion longue et durable sur les pratiques de l'OTI, à la fois en interne pour les équipes et avec les partenaires socio-professionnels.

Parmi les objectifs fixés dès le départ, il fallait réaliser un état des lieux de l'existant, formuler un plan d'action clair, produire un tableau de bord d'indicateurs responsables, et formaliser les bonnes pratiques déjà existantes. Il était aussi important de prévoir des actions de sensibilisation, à la fois auprès des équipes internes et des socio-professionnels du territoire, pour faire en sorte que cette politique soit partagée et intégrée au quotidien.

Au-delà des aspects techniques, un autre objectif fort du stage était de rendre la démarche lisible et opérationnelle. Cela passe par des outils concrets (suivi, affiches, communication), mais aussi par une logique de partage et de diffusion. En effet, le développement durable ne doit pas être un sujet isolé, mais tous les pôles de l'OTI doivent se sentir concernés par cette thématique.

Enfin, le dernier objectif est de rendre cette démarche pérenne. L'idée est que le travail mené pendant le stage ne se limite pas à un rapport ponctuel, mais

qu'il puisse s'inscrire dans la durée. Les outils produits, les indicateurs mis en place ont donc été pensés pour être repris et adaptés par l'équipe dans les années à venir.

Ces objectifs ont ensuite été traduits dans des missions concrètes, mises en œuvre progressivement au fil des semaines. La partie suivante permet de revenir en détail sur les missions concrètes.

3.2 Tâches et missions réalisées

Dès le début du stage, ma première mission a été de réaliser un diagnostic des pratiques internes en matière de développement durable. L'idée était de dresser un état des lieux objectif, en recensant à la fois les actions déjà mises en place (même si elles n'étaient pas encore formalisées), et les points à améliorer. Ce travail m'a permis de poser les bases du pilier environnemental du label Destination d'Excellence, en identifiant où nous en étions, et ce qu'il fallait renforcer.

À partir de ce diagnostic, je travaillais à la mise en place d'un plan d'action environnemental structuré. Ce document regroupe des actions concrètes autour de plusieurs axes : gestion des déchets, réduction des consommations, achats responsables, mobilité douce, communication interne et externe, etc. Chaque action est liée à un objectif précis et est accompagnée d'indicateurs pour assurer le suivi dans le temps. Ce plan d'action est évolutif, il pourra être enrichi et mis à jour chaque année.

En parallèle, j'ai également conçu un tableau de bord d'indicateurs responsables, en m'appuyant notamment sur le référentiel ADN Tourisme, mais aussi sur les grilles fournies par Atout France et OTB. Ce tableau permet de suivre de façon claire et chiffrée l'avancée des actions (ex : nombre de partenaires labellisés, évolution des consommations d'énergie, taux de tri des déchets, etc.).

D'un point de vue opérationnel, plusieurs actions sont en cours de mise en place. Par exemple, une boîte de recyclage pour les brochures va être mise à disposition dans certains bureaux, accompagnée d'affiches explicatives. Des réflexions sont aussi en cours pour équiper les bureaux plus petits ou moins accessibles. Par ailleurs, l'OTI travaille avec ELISE, une entreprise spécialisée dans la collecte et le tri des papiers, qui a la particularité d'employer en CDI des personnes en situation de handicap.

J'ai aussi rédigé un engagement environnemental, social et sociétal de l'établissement, conforme aux attentes du label. Ce document est signé, daté, et mis à disposition à la fois des collaborateurs et du public. Il comprend des engagements clairs, comme la réduction des consommations d'eau, la dématérialisation des bulletins de paie (via coffre-fort numérique), l'achat de véhicules électriques, ou encore la collaboration avec des partenaires labellisés (Clé Verte, Écolabel...).

Enfin, un autre volet important de ma mission concerne la sensibilisation. Je travaille pour organiser plusieurs temps d'échange avec l'équipe, pour expliquer la démarche et recueillir leurs idées. Des ateliers sont en cours de préparation pour les socio-professionnels partenaires, avec probablement la création d'une charte environnementale. Du côté des visiteurs, des supports de communication sont en cours de création pour valoriser les démarches responsables du territoire (affichage, site web, etc.).

3.3 Méthodologie et outils utilisés

Pour mener à bien ma mission j'ai utilisé plusieurs méthodes et outils. Le tout premier a été la création d'un tableur de suivi des indicateurs. Ce tableau

permet de croiser les critères du label avec les actions menées, et de suivre leur avancement dans le temps. Il est mis à jour régulièrement et il est partagé avec les collègues concernés. En complément, j'utilise des documents partagés pour centraliser les données, et assurer une coordination avec les membres de l'équipe impliqués. Ces fichiers sont organisés par thématique et permettent de gagner en lisibilité et en efficacité.

J'ai également participé à plusieurs réunions de travail internes, en lien avec la direction et certaines personnes de l'équipe. Ces temps d'échange sont très importants dans la démarche que je mène, car ils permettent non seulement de faire un point régulier sur l'avancement du travail de chacun, mais aussi de valider les orientations prises. Ils permettent d'assurer le suivi de notre travail.

Ces réunions sont aussi l'occasion de partager les interrogations ou les difficultés rencontrées au fil du temps. On peut poser des questions, formuler des doutes ou tester certaines idées. Ces échanges permettent d'avancer efficacement et collectivement dans une démarche collaborative, ce qui est essentiel pour que la politique environnementale soit bien intégrée à tous les niveaux.

Par ailleurs, j'ai également élaboré et transmis un questionnaire interne à l'ensemble de l'équipe. L'objectif était de recueillir leurs avis, leurs habitudes et leurs attentes en matière de développement durable au travail, mais aussi de les questionner sur leur connaissance du label Destination d'Excellence. Les réponses vont permettre de mieux comprendre les pratiques actuelles, mais aussi d'identifier des pistes d'amélioration ou des idées qui n'avaient pas encore été envisagées. C'est aussi un moyen de faire participer l'équipe à la démarche, en leur donnant la parole dès le début.

Les résultats du questionnaire seront analysés et partagés lors d'un point d'équipe. Ils serviront de base à certaines actions ciblées du plan d'action. À terme, ce questionnaire pourrait être reconduit annuellement pour mesurer les

évolutions et ajuster la stratégie en fonction des retours de chacun des membres de l'équipe.

Au niveau régional, j'ai pu assister aux ateliers collectifs organisés par Offices de Tourisme de Bretagne (OTB). Ces ateliers réunissent les OT engagés dans la démarche Destination d'Excellence, et permettent de partager des idées, des freins et des solutions concrètes. On y travaille souvent en petits groupes, sur des cas pratiques. Ces moments ont été très importants pour comprendre comment d'autres territoires traitent les mêmes enjeux. J'ai également assisté à plusieurs "café-qualité" organisés par OTB, souvent en visio. Ces temps d'échange thématiques réunissent les OT autour de problématiques précises (ex : gestion des déchets, labellisation Clé Verte, communication responsable, etc). Ils permettent aussi de poser des questions à des professionnels invités, comme des consultants ou des structures labellisées.

Toutes ces méthodes, qu'elles soient internes ou partagées, ont permis de structurer la démarche de façon progressive et collective.

Conclusion

La présentation du territoire de la Baie de Quiberon et de l'OTI a permis de mettre en avant la richesse et la complexité de ce contexte local. Le territoire se caractérise par une diversité paysagère remarquable ainsi qu'une histoire culturelle et économique ancrée dans les activités traditionnelles. Ces atouts, qui font la renommée touristique de la région, s'accompagnent cependant d'enjeux importants liés à la pression touristique, à la saisonnalité et à la préservation des ressources. L'analyse des dynamiques démographiques et socio-économiques a montré l'importance de la nécessité d'une gestion réfléchie et durable du développement touristique.

L'OTI, en tant qu'acteur central de l'accueil et de la promotion apparaît comme un levier dans la mise en œuvre de stratégies adaptées à ces enjeux. La restructuration récente de la structure et l'organisation interne en pôles, notamment le service accueil et le pôle qualité, constituent un cadre opérationnel solide pour la conduite de missions stratégiques. L'office doit toutefois conjuguer ces missions avec la nécessaire transition vers un tourisme durable, en intégrant des pratiques écoresponsables afin de répondre aux critères du label Destination d'Excellence.

Enfin, l'étude du territoire et de la structure a montré que les missions confiées ne sont pas isolées, mais s'inscrivent dans une logique globale. Elles répondent à un besoin concret de structuration de la politique environnementale de l'office, en lien avec les enjeux territoriaux, la saisonnalité et la préservation des sites sensibles.

Partie 3 : Mise en œuvre de la mission et analyse des résultats

Introduction

Cette troisième partie présente la méthodologie adoptée au cours du stage ainsi que les résultats qui en découlent. L'objectif de cette partie est de présenter le processus de travail mis en place afin d'évaluer l'impact du label *Destination d'Excellence* sur l'organisation interne d'un office de tourisme intercommunal.

Dans un premier temps, nous détaillerons la méthodologie utilisée. Elle comprend l'identification et la hiérarchisation des critères, la planification et l'organisation du travail ainsi que la mobilisation des ressources internes et externes.

La seconde étape est consacrée à la présentation des résultats, selon trois étapes : l'état des lieux initial, les actions mises en œuvre et les résultats issus du questionnaire interne. Cette organisation permet de distinguer les actions existantes, les actions réalisés pendant le stage et la perception des équipes recueillie via le questionnaire interne.

Enfin, dans un troisième temps nous présentons une interprétation des résultats à la lumière des hypothèses de recherche. Les tests statistiques réalisés permettent d'examiner la validité des hypothèses et d'évaluer dans quelle mesure le processus de labellisation contribue à structurer les pratiques internes, à favoriser la mise en réseau et à renforcer la sensibilisation des acteurs.

Chapitre 1 : La méthodologie déployée à l'échelle du stage pour produire les résultats

Ce premier chapitre présente la méthodologie adoptée durant mon stage pour conduire les missions confiées. L'objectif était de mettre en place une démarche de travail claire et organisée qui permettait à la fois d'avancer sur les critères du label et de produire des résultats exploitables.

1 Mise en place de la démarche de travail

La première étape de ma mission a consisté à mettre en place une démarche de travail adaptée aux attentes de l'OTI et aux exigences du label Destination d'Excellence. Cette mise en place a été essentielle pour donner une direction claire à mon expertise et pour avoir une organisation efficace. Pour cela, nous avons travaillé sur l'identification des critères prioritaires, la planification du temps de travail et la mobilisation des ressources nécessaires.

1.1 Identification des critères et priorisation des actions

L'identification des critères et la priorisation des actions résulte de plusieurs étapes. Tout d'abord, mon point de départ pour identifier le travail à réaliser était de découvrir le volet « politique environnementale » du label Destination d'Excellence. Dès le début de mon stage, j'ai eu une journée de travail avec la DRH et la responsable qualité de l'OTI. Elles m'ont expliqué ce qu'elles attendaient de moi et également la manière dont nous allions nous organiser, c'est-à-dire, nous travaillons chacune sur nos missions de notre côté, car nos jours d'expertise ne tombent pas toujours en même temps. Mais dès que possible, nous organisons des journées d'expertise communes au siège. Ces journées sont importantes car

elles permettent de faire le point ensemble en échangeant sur nos avancées, en partageant nos difficultés et nos idées, et en donnant un retour sur le travail déjà réalisé.

Lors de cette première journée, elles m'ont transmis la liste complète des critères du pilier écoresponsable (Erreur : source de la référence non trouvée). Ensemble, nous avons balayé un à un les critères liés au volet politique environnementale. Nous avons pris le temps de balayer chacun des critères : qu'est-ce qui était attendu ? Quelles preuves seraient à fournir ? Est-ce que des actions étaient déjà en place dans l'OTI ? Ces échanges m'ont permis de mieux comprendre la logique du label et de voir où nous en étions concrètement. A la suite de ce travail, un premier ordre de traitement des critères s'est dégagé. En effet, certains critères étaient partiellement remplis, par exemple des actions existaient mais sans véritable suivi ni formalisation alors que d'autres critères étaient totalement nouveaux pour l'OTI et demandaient donc une réflexion plus longue, avec plus de temps et de ressources à mobiliser. Ce premier état des lieux a été important, car il m'a donné une vision globale du travail à réaliser. Je pouvais ainsi savoir tout de suite comment organiser mes tâches, et où il fallait prévoir davantage de travail et de temps.

La priorisation des actions a ensuite été organisée selon deux éléments principaux. Tout d'abord, la nature de la preuve demandée. Certains critères sont vérifiés directement par l'auditeur lors de la visite, d'autres nécessitent une attestation officielle de la direction, et d'autres reposent sur la production de documents précis (par exemple un plan d'action, un engagement écrit ou un tableau de suivi). Cette distinction est importante, car permet d'estimer le temps que nous devons y consacrer et les preuves que nous devons fournir.

Ensuite, le label « Destination d'Excellence » donne un poids différent à chaque critère. Chacun est noté avec un coefficient (1, 3 ou 9). Un critère avec un coefficient 9 a évidemment plus d'impact sur l'obtention du label qu'un critère

coefficient 1. C'est pourquoi ces coefficients ont permis aussi d'orienter mes axes de travail et l'ordre d'importance dans la réalisation de mes tâches. Les critères coefficient 9 sont des priorités car leur validation est essentielle à la réussite de la démarche.

En résumé, cette première étape d'identification des critères et d'explication du travail déjà réalisé ou non au sein de l'OTI, m'a servi de feuille de route pour l'ensemble de mon travail. En effet, j'ai pu avoir une vision d'ensemble sur les critères que j'avais à remplir, en organisant mon travail en fonction des coefficients et des preuves demandées pour remplir chaque critère.

1.2 Planification et organisation interne de la mission

L'organisation de mon travail durant le stage s'est structurée autour d'un équilibre entre mes missions d'accueil et mon travail d'expertise sur la labellisation. Dès le départ, il avait été convenu avec la DRH que certaines journées seraient entièrement consacrées à ce travail d'expertise. Ces journées « en back », passées dans un bureau, représentaient les moments les plus productifs. En effet, elles me permettaient de me concentrer entièrement sur l'avancement des critères, sans interruption liée au flux de visiteurs.

À côté de ces journées dédiées, j'ai également pu utiliser des demi-journées ou des heures ponctuelles, lorsque l'accueil était plus calme ou lorsque l'équipe était suffisamment nombreuse pour se répartir les tâches. Ce temps supplémentaire a constitué un apport intéressant, mais il était plus difficile d'être totalement productif lors de ces moments. En effet, travailler sur l'avancée des critères tout en étant physiquement présente à l'accueil implique d'être moins concentrée puisqu'il faut rester disponible pour renseigner les touristes et répondre à leurs sollicitations. De ce fait, lors de ces temps que je pouvais me dégager, l'avancée de mon travail sur les critères a été plus lente et la productivité moindre que lors des journées entièrement dédiées.

Sur l'ensemble de mon stage, j'ai pu comptabiliser précisément le temps passé sur mon travail d'expertise. J'ai ainsi réalisé 104h45 en journées ou demi-journées entièrement dédiées, auxquelles se sont ajoutées 38h30 obtenues ponctuellement lors de moments plus calmes à l'accueil. Au total, ce sont donc 143h15 que j'ai pu consacrer à la mission.

Au final, sur les 840 heures de stage effectuées, près de 17 % ont été consacrées spécifiquement à la mission d'expertise liée à la labellisation. Cela montre que, malgré le poids des missions d'accueil, un temps conséquent a pu être dédié à ce projet stratégique, confirmant l'importance accordée par l'OTI au développement durable et à la préparation du label.

1.3 Mobilisation des ressources internes et externes

Pour avancer dans ma mission, j'ai eu accès à de nombreuses ressources internes. J'ai travaillé à partir des documents qualité déjà produits, ceux utilisés pour le classement ou pour le label Qualité Tourisme. Ils m'ont aidée à comprendre la méthode de l'OTI et à voir ce qui pouvait être réutilisé. J'ai aussi consulté le schéma directeur d'AQTA 2024-2028. Ce document fixait les priorités stratégiques du territoire. Il m'a permis d'ancrer mon travail dans une logique plus large que celle de l'Office.

J'ai également utilisé les plateformes de l'OTB et d'ADN Tourisme. Elles regroupent beaucoup d'outils, de référentiels, et des exemples d'autres offices déjà engagés. Ces ressources m'ont beaucoup aidée à comparer, à m'inspirer, et à trouver des réponses concrètes aux critères. J'ai aussi suivi plusieurs ateliers en visio. Ils étaient animés par des professionnelles et donnaient l'occasion de poser des questions et d'échanger sur des solutions pratiques.

En dehors de l'Office, j'ai aussi participé à une journée à Lorient. L'atelier était animé par Karen Paillat, chargée RSE d'OTB. Nous étions huit personnes issues d'OT du Morbihan. La journée était organisée en petits groupes. Nous avons

travaillé sur les atouts, les freins et les besoins que l'on observe dans nos structures. Les échanges ont montré que les mêmes difficultés reviennent souvent. Le manque de temps, le manque d'implication de la direction, et parfois une équipe pas encore assez sensibilisée. Mais il y avait aussi des points positifs comme le soutien des collectivités, la motivation d'une partie de l'équipe et des initiatives internes comme à Carnac avec une newsletter verte pour impliquer tout le monde.

Cette journée a aussi été l'occasion d'entendre un hôtelier engagé dans une démarche écolabellisée. Son témoignage montrait que la labellisation peut devenir un atout. Elle renforce la satisfaction de la clientèle, fidélise les visiteurs et permet de se démarquer. Enfin, un forum ouvert a permis de discuter plus directement des critères du label. Plusieurs thèmes étaient abordés comme l'écoute client, la qualité continue, la sensibilisation des professionnels, la mise en avant des partenaires écolabellisés ou encore les chartes RSE.

Ces ressources, qu'elles soient internes ou externes, m'ont permis d'avancer plus rapidement. Elles m'ont donné des repères, des exemples concrets, et une vision plus large. Cela m'a aidée à comprendre que l'OTI n'était pas seul, mais inscrit dans une dynamique collective à l'échelle régionale.

2 Méthodes d'analyses et de recueil d'informations

2.1 Conception du questionnaire interne

Le questionnaire interne (Annexe B - Questionnaire interne) a été élaboré en lien direct avec les hypothèses de recherche mais aussi avec l'envie de réaliser un questionnaire dont les résultats seraient ensuite utilisables par l'OTI pour améliorer l'expansion du développement durable dans l'entreprise. L'objectif principal de ce questionnaire était de mesurer le niveau de connaissance et de

compréhension du label *Destination d'Excellence* des membres de l'OTI Baie de Quiberon. Le questionnaire avait également pour but d'évaluer la perception de l'utilité du label, ainsi que le degré d'adhésion aux principes de développement durable intégrés dans cette démarche.

Le second objectif était d'identifier le ressenti global des membres de l'équipe vis-à-vis du développement durable. Nous avons les avons interrogés sur plusieurs aspects : degré de sensibilisation individuelle, pertinence accordée à la thématique dans le cadre professionnel, et perception de l'intégration du développement durable dans les pratiques de l'OTI.

Le troisième objectif portait sur l'implication personnelle. En effet, le questionnaire devait permettre de mesurer la disposition des répondants à contribuer aux actions de développement durable et de repérer les freins perçus. Ces freins pouvaient concerner le manque de temps, l'insuffisance de moyens humains ou financiers, ou encore un manque de clarté dans la stratégie globale de l'OTI.

Ensuite, le quatrième objectif était d'évaluer la réceptivité des membres de l'équipe face à des actions concrètes de sensibilisation ou d'organisation interne. Plusieurs propositions leur ont été soumises comme la mise en place d'une newsletter interne, l'organisation d'ateliers collectifs de sensibilisation, l'adoption d'une charte écoresponsable pour les partenaires ou encore la création d'un dispositif de récupération des brochures. L'analyse de ces réponses a permis d'identifier les leviers d'action les plus pertinents.

Pour répondre à ces objectifs, j'ai construit différents types de questions. La majorité reposait sur une échelle allant de « pas du tout » à « très fortement », avec cinq paliers. Ce choix permettait d'avoir un référentiel commun, simple à lire et surtout exploitable pour les analyses statistiques. J'ai également intégré des questions plus ouvertes dans leurs choix de réponses. Par exemple, celle portant sur les thématiques que l'équipe aimerait aborder lors d'un atelier de

sensibilisation. L'idée était de capter des tendances et de mieux cerner les envies et besoins des membres de l'équipe.

Pour finir, avec ce questionnaire l'objectif était bien entendu de pouvoir réaliser des tests statistiques pour trouver potentiellement des croisements ou des corrélations entre les différentes questions. L'idée était de voir si certaines réponses variaient en fonction de critères comme l'ancienneté ou le service occupé, afin de repérer d'éventuelles tendances. Pour cela, les questions d'identification ont été placées à la fin, avec seulement deux variables retenues : le poste et l'ancienneté. Ce choix permettait de contextualiser les réponses mais permettaient de ne pas alourdir le questionnaire ni de compromettre l'anonymat, ce qui était important pour ne pas dissuader la participation des membres de l'équipe. Enfin, la longueur du questionnaire a volontairement été fixée à une vingtaine de question puisque l'objectif était de garder un questionnaire simple, clair et rapide à remplir, afin de limiter la lassitude et de ne pas perdre de répondants lors du remplissage du questionnaire.

2.2 Diffusion du questionnaire interne

Le questionnaire a été diffusé à l'ensemble des agents de l'OTI. J'ai préparé un mail (Erreur : source de la référence non trouvée) j'ai envoyé à toute l'équipe, de façon à toucher tous les services de l'OTI. L'idée était d'éviter tout biais d'échantillonnage en donnant les mêmes chances à chacun de répondre. J'ai également veillé à laisser une période suffisamment longue pour que tous puissent prendre le temps de participer, quelle que soit leur charge de travail.

Dans ce mail, j'ai précisé qu'il ne fallait pas plus de cinq minutes pour remplir le questionnaire afin ne pas décourager la participation et à éviter le risque d'abandon en cours de remplissage du questionnaire. Ainsi, chaque membre de l'équipe pouvait facilement trouver un moment pour répondre.

Le questionnaire a été réalisé et diffusé via le service Google Forms. Cet outil présente plusieurs avantages puisqu'il permet aux agents de répondre librement, depuis n'importe quel lieu et à n'importe quel moment. Google Forms est une plateforme connue et simple d'utilisation, ce qui a renforcé le côté rassurant et pratique pour les répondants.

Un point important a été de garantir l'anonymat. L'option de collecte des adresses mail n'a pas été activée. Les réponses n'étaient donc pas rattachées à une identité, et le formulaire restait totalement externe au système informatique de l'OTI. Cette démarche a permis d'instaurer un climat de confiance et d'encourager la sincérité dans les réponses.

Enfin, Google Forms a été un outil efficace non seulement pour la diffusion, mais aussi pour la conception du questionnaire. En effet, il a permis de créer des questions variées, qu'il s'agisse d'échelles, de choix multiples ou de réponses ouvertes. Cela a facilité la construction d'un questionnaire clair et accessible, tout en restant adapté aux différents besoins.

2.3 Première exploration des données

Avant toute analyse, il a été nécessaire de nettoyer les données. Cette étape est indispensable pour garantir la fiabilité des résultats. J'ai commencé par vérifier qu'aucune erreur de saisie ne s'était glissée lors de la collecte. Il s'agissait par exemple de contrôler que toutes les réponses correspondaient bien aux options proposées dans le questionnaire, et qu'il n'existait pas de valeurs incohérentes.

J'ai aussi vérifié qu'il n'y avait pas de réponses données de manière volontairement aléatoire ou incohérente, ce qui aurait pu fausser les résultats. Le but était de s'assurer que chaque participation reflétait un avis réel et exploitable. Ensuite, j'ai procédé à la suppression des doublons. Même si le questionnaire ne permettait pas en principe d'avoir plusieurs envois identiques, il est toujours nécessaire de vérifier que la base ne comporte pas de lignes répétées, les éliminer

permet d'améliorer la précision et d'éviter toute confusion dans les analyses. Pour ce questionnaire, nous n'avons rien repéré de particulier, donc nous n'avons pas eu besoin de supprimer des éléments.

Ce travail préliminaire a donc permis d'obtenir une base de données propre, cohérente et directement exploitable. C'est à partir de cette base que j'ai pu lancer les analyses descriptives, puis les tests statistiques plus poussés.

Chapitre 2 : Présentation des résultats

Ce chapitre présente les résultats issus de la mission réalisée au sein de l'OTI de la Baie de Quiberon. Ces résultats permettent de montrer les actions menées et les outils produits à la suite du travail effectué autour du pilier écoresponsable du label Destination d'Excellence. Les résultats s'appuient à la fois sur l'état des lieux existant, sur les initiatives développées durant le stage et sur l'enquête menée auprès des membres de l'équipe.

1 État des lieux initial

Avant de présenter les actions entreprises et les résultats obtenus, il est important de revenir sur la situation de départ. L'état des lieux initial permet de comprendre dans quelles conditions s'inscrivait la mission et de savoir quels étaient les acquis, quelles pratiques existaient déjà, mais aussi quelles limites et freins avaient été identifiés.

1.1 Situation du pilier avant le stage

Avant le début de mon stage, le pilier écoresponsable n'était pas vraiment étudié au sein de l'OTI. Aucune personne n'avait de mission dédiée spécifiquement à ce sujet. La démarche qualité existait déjà depuis plusieurs années, menée par une chargée de mission habituée au label Qualité Tourisme, mais la partie écoresponsable était nouvelle pour tout le monde.

Avec l'arrivée du label Destination d'Excellence, un changement important a été introduit. Désormais, la démarche repose sur deux piliers distincts : le pilier Qualité, déjà connu et maîtrisé, et le pilier Écoresponsable, entièrement nouveau pour l'OTI. Ce dernier demande de répondre à un ensemble de critères précis,

obligatoires et complémentaires, en lien avec plusieurs thématiques : accessibilité, mobilité, communication numérique, volet social et sociétal, ou encore sobriété énergétique.

Cette nouveauté s'inscrit dans le cadre du schéma directeur du tourisme 2022-2027. L'un de ses grands axes est de « s'engager en faveur d'un tourisme durable, écoresponsable et qualitatif, en tenant compte de son impact économique, social et environnemental ». Dans ce cadre, la politique environnementale de l'OTI doit être formalisée, en lien avec la Direction Générale et AQTA, afin d'affirmer son projet en matière de tourisme responsable.

Ainsi, avant le début de mon stage, la démarche écoresponsable se trouvait à son point de départ : un pilier totalement nouveau, reconnu comme une exigence dans le label, mais encore sans personne dédiée à cette thématique.

1.2 Pratiques déjà en place et manques identifiés

Avant d'engager de nouvelles actions, il a été nécessaire de rappeler ce qui existe déjà dans l'OTI en matière de développement durable. Pour cela, une veille des actions existantes a dû être menée. Plusieurs critères du label Destination d'Excellence étant déjà partiellement remplis par des dispositifs déjà en place.

Pour commencer, concernant le critère 189 « *L'OT informe de manière générale ses visiteurs sur les engagements en matière de développement durable du territoire (gestion des ressources, accessibilité, transport.etc)* », l'OTI informe déjà ses visiteurs sur différents aspects liés au développement durable du territoire. Plusieurs supports sont mobilisés comme par exemple l'application *Loopi* pour les itinéraires vélo et randonnée, les dispositifs *Géovélo*⁹⁴ et *Glazgo*⁹⁵ pour encourager les mobilités douces, ou encore les navettes estivales (*Trinibus* à La-Trinité-sur-

94 Géovélo : application gratuite proposant des itinéraires vélos de fournissant une analyse des déplacements des utilisateurs (carte flux de déplacement, analyse de la qualité de la voirie)

95 Glazgo mobilités : services de déplacements sur le territoire d'AQTA comprenant un réseau de bus de 3 lignes régulières sur la commune d'Airay et un service de transport à la demande.

Mer, *Carnavette* à Carnac, *Quib'bus* à Quiberon). Toutes ces mobilités douces sont affichés dans nos offices de tourisme et sur notre site internet. De plus et pour répondre à ce critère, nos brochures sont accessibles en ligne pour limiter les impressions. Dans les offices de tourisme, différents affichages sensibilisent les visiteurs, comme les règles locales de pêche à pied, l'affiche « L'eau manque » portée par AQTA, ou encore des supports de Tourisme Bretagne sur les écogestes à adopter. Une page dédiée « Adoptons les éco-gestes et éco-attitudes pendant les vacances » est également disponible sur le site internet de l'OTI. Enfin, la charte du voyageur « La Bretagne, destination durable » est affichée dans l'ensemble des offices de tourisme. Ces actions contribuent également à la satisfaction du critère 191 « *Des supports de sensibilisation pour la clientèle sont mis en place dans l'établissement et affichés sur les supports de communication* ».

De plus, pour le critère 194 « *L'OT met en valeur les professionnels et/ou les programmes d'accompagnement des professionnels du tourisme* », l'OTI valorise déjà ses partenaires et anime de nombreux dispositifs d'accompagnement. En effet, tout au long de l'année, plusieurs rendez-vous sont organisés tels que des petits déjeuners pros, des speed dating professionnels, des conférences, des éductours et des réunions thématiques. Les sujets abordés sont variés, allant de la stratégie de contenu aux réseaux sociaux, en passant par le tourisme écoresponsable. Les partenaires éco-labellisés bénéficient également d'une visibilité renforcée, avec notamment un filtre spécifique sur le site internet.

Par ailleurs, le critère 188 « *Des actions de sensibilisation et de formation du personnel en lien avec l'engagement environnemental, social et sociétal de l'établissement sont mises en place* » est également déjà engagé. L'équipe a bénéficié de formations spécifiques sur des thématiques liées au développement durable, comme par exemple la formation sur la gestion de l'eau qui s'est déroulée décembre 2023. En complément, des ateliers de sensibilisation et d'information ont également été organisés, comme la présentation du nouveau label Destination d'Excellence et de son référentiel, proposée en décembre 2024 à l'ensemble du

personnel. Ces dispositifs permettent de renforcer progressivement la culture durable au sein de l'équipe et à favoriser une meilleure appropriation des enjeux environnementaux et sociétaux dans le travail quotidien.

En parallèle, des actions concrètes complètent ces dispositifs. L'OTI a mis en place un système de tri des déchets en partenariat avec l'entreprise solidaire ELISE, qui permet de créer des emplois durables pour des personnes en situation de handicap. La consommation d'énergie est optimisée grâce à la dématérialisation des bulletins de paie et au recyclage des cartouches d'encre. Des outils et kits de sensibilisation (comme des mousseurs ou des affiches) sont diffusés auprès des partenaires. La collaboration avec des structures labellisées « écolabel » est également encouragée. De plus, l'OTI va réduire ses émissions de gaz à effet de serre grâce à l'acquisition prochainement de trois véhicules électriques. Enfin, des mesures sociales et organisationnelles renforcent la qualité de vie au travail. Par exemple, la mutuelle est de 60 % à la charge de l'OTI (contre 50 % habituellement dans les autres entreprises), et des réunions d'équipe ou journées de cohésion sont organisées pour favoriser la cohésion interne.

Toutes ces actions montrent que l'OTI dispose déjà d'éléments pour remplir certains critères du référentiel Destination d'Excellence. Toutefois, ces initiatives restent encore partielles et doivent être consolidées pour répondre pleinement aux exigences du label. L'enjeu est donc désormais de formaliser ces acquis et de les compléter afin d'inscrire durablement l'OTI dans une démarche globale de tourisme responsable.

1.3 Opportunités et contraintes repérés

La mise en place du pilier écoresponsable présente à la fois des contraintes et des opportunités. Parmi les contraintes, le manque de temps alloué est une difficulté importante. En effet, même si des journées d'expertise communes ont lieu

ponctuellement, elles ne suffisent pas à avancer rapidement sur l'ensemble des critères. Le travail reste souvent découpé, faute de pouvoir y consacrer plus de temps.

Une autre limite concerne la faible appropriation du pilier par la direction jusqu'alors. Ce constat s'explique par le fait que dans le label Qualité Tourisme, ce pilier n'existait pas encore. La direction était donc davantage focalisée sur la continuité de la démarche qualité, et non sur cette nouvelle exigence. Le pilier écoresponsable demande donc une implication différente et un changement de culture qui n'étaient pas encore pleinement amorcés avant mon arrivée.

En parallèle, plusieurs opportunités émergent. Le label Destination d'Excellence donne un cadre clair et structurant, avec des critères précis et un calendrier bien défini. Ce cadre peut permettre de mobiliser l'ensemble de l'équipe et d'ancrer une dynamique durable. De plus, le fait de disposer déjà d'une culture qualité au sein de l'OTI représente un avantage car la structure dispose déjà de méthodes de suivi, a déjà réalisé des audits et le principe d'amélioration continue est déjà connues, et peuvent être transposées sur le pilier écoresponsable.

En résumé, la situation initiale combine des freins liés au manque de temps et d'appropriation, mais aussi de réelles opportunités offertes par le cadre du label et l'expérience acquise avec la démarche qualité. C'est sur cette base que la mission confiée durant mon stage a pu s'appuyer.

2 Résultats des actions menées

Cette partie présente les résultats concrets issus du travail réalisé au cours du stage. L'objectif est de présenter à la fois les outils produits et les premières applications opérationnelles, ainsi que les actions à venir dans les prochains mois.

2.1 Documents et outils produits

Au cours des 6 mois de stage, j'ai produit plusieurs outils et documents afin de remplir les critères du label « Destination d'Excellence » qui m'étaient confiés. La partie qui suit présente ceux qui m'ont demandé le plus de temps et d'investissement, ainsi que ceux qui me paraissent les plus intéressants à détailler. Il s'agit donc d'une liste non exhaustive, puisque d'autres actions et productions ont également été réalisées au cours du stage.

Tout d'abord, j'ai travaillé sur le critère 184 « *L'OT dispose d'indicateurs de suivi de sa performance environnementale* ». Pour cela, j'ai créé un tableau d'indicateurs de suivi de la performance environnementale de l'OTI (Annexe D : Aperçu du tableau d'indicateurs réalisé), en me basant sur les indicateurs responsables d'ADN Tourisme. Leur groupe de travail avait élaboré une liste d'indicateurs en réponse à l'engagement 10.2 du « Manifeste pour un tourisme responsable » publié en septembre 2021. L'objectif était de repenser et élargir la mesure de l'activité touristique, en allant au-delà des indicateurs économiques classiques pour inclure des dimensions sociales et environnementales. Le groupe de travail s'est appuyé sur un benchmark initial, a défini des critères de sélection des indicateurs et identifié 91 indicateurs répartis selon trois grandes dimensions : 32 pour la dimension environnementale, 19 pour la dimension sociale et 40 pour la dimension économique. Dans le cadre de l'OTI, nous avons fait le choix de retenir uniquement les indicateurs considérés comme activables. Ce choix correspond aux recommandations du groupe de travail, qui encourage à démarrer simplement avec un nombre restreint d'indicateurs (28 en tout), facilement mobilisables et comparables entre structures. Nous avons donc écarté les indicateurs complémentaires, qui relèvent souvent de spécificités territoriales et sont plus difficiles à comparer entre échelons, ainsi que les indicateurs en veille, pertinents mais encore limités par la disponibilité ou le coût des données.

En plus de ces indicateurs, un autre tableau d'indicateurs a été créé, cette fois-ci à partir des données issues de la société de recyclage ELISE, avec laquelle nous travaillons pour recycler nos déchets papiers et cartons (Annexe E : Aperçu du tableau quantités déchets recyclables). Grâce à une prise de contact avec le commercial de l'entreprise, nous avons obtenu un accès à un intranet recensant toutes les données de l'OTI. Cela a permis de créer un tableau recensant le poids des déchets recyclables récoltés dans chaque bureau d'information touristique et au siège, ainsi que les totaux annuels. Ce suivi permet de comparer les résultats dans le temps. À titre d'exemple, le poids des brochures recyclées a été estimé à 9 tonnes en 2024 (brochures 2023) et à 12 tonnes en 2025 (brochures 2024). Ce tableau constitue donc une application directe et concrète du travail mené et permettra par la suite de voir l'évolution du poids des déchets collectés et ainsi voir si nos efforts portent leurs fruits ou non.

Par ailleurs, pour le critère 185, qui est un critère bonus « *un diagnostic a été réalisé (moins de 2 ans)* », j'ai réalisé un auto-diagnostic environnemental. Dans un premier temps, une veille des outils existants permettant les auto-diagnostics environnementaux pour les entreprises du secteur touristique a été réalisée (Hellocarbo, Eco-boussole, France Tourisme Durable, Nos gestes climat, Good Planet, My Impact). Parmi eux, l'auto-diagnostic de France Tourisme Durable a été retenu puisqu'il nous avait été conseillé par ADN Tourisme. Il s'agit d'un questionnaire auto-déclaratif de 20 questions, organisé selon trois grandes thématiques : enjeux environnementaux, enjeux sociaux et sociétaux, et enjeux économiques et transversaux. Le remplissage du questionnaire a pris une quinzaine de minutes et a permis d'obtenir des ressources personnalisées adaptées aux réponses fournies. Cet auto-diagnostic représente un bon point de départ pour lancer une démarche de développement durable et pour amorcer la rédaction d'un plan d'actions. Toutefois, il présente certaines limites, puisqu'il repose sur une auto-évaluation subjective réalisée par une seule personne. Les résultats ne sont donc pas le reflet d'une collecte de données chiffrées et objectives.

Enfin, le critère 183 concerne la rédaction de l'engagement environnemental, social et sociétal de l'OTI. C'est un document que j'ai rédigé pendant mon stage. Cet engagement est important car il constitue le point de départ d'une démarche structurée, qui permet d'impliquer à la fois le personnel et les clients. Le texte met en avant les actions prioritaires prévues ou déjà engagées par l'OTI pour réduire ses impacts environnementaux et adapter son offre de services aux enjeux actuels, comme le changement climatique, la préservation de la biodiversité ou la gestion de l'eau. L'objectif n'est pas seulement de répondre aux obligations légales, mais de montrer une véritable implication de la direction et de l'ensemble de la structure.

Ainsi, au travers de l'engagement environnemental, du tableau d'indicateurs ADN Tourisme, du suivi via ELISE et de l'auto-diagnostic, l'OTI dispose désormais d'outils concrets et complémentaires.

2.2 Actions en cours ou planifiées

Après la fin de mon stage, la démarche de labellisation « Destination d'Excellence » va se poursuivre au sein de l'OTI, et plusieurs actions sont déjà planifiées ou du moins évoquées.

La première action concerne la rédaction d'une nouvelle stratégie et politique qualité de l'OTI. Ce document intégrera les objectifs en matière d'accueil, de boutique, de commercialisation, d'animation des socio-professionnels, de gestion des flux et, bien entendu, de durabilité. Il sera accompagné d'un plan d'action pluriannuel construit à partir du bilan environnemental réalisé. Ce plan, conçu pour s'étendre sur plusieurs années, doit garantir la pérennité des efforts et doit permettre d'établir et de prévoir des actions à long terme.

Ensuite, la seconde action prévue concerne la mise en place d'une boîte de recyclage des brochures papiers dans les offices de tourisme. Ce dispositif, qui

s'appuie sur les résultats fournis par notre prestataire de recyclage de déchets ELISE, serait opérationnel au printemps 2026. L'objectif est de réduire le gaspillage en permettant aux visiteurs de déposer leurs brochures déjà utilisées, afin de leur donner une seconde vie et de les distribuer à de nouveaux visiteurs, ou alors en les recyclant correctement, sans que cela soit jeté dans un mauvais bac de tri par les visiteurs. Dans un premier temps, une affiche de communication va être installée prochainement pour sensibiliser le public. L'OTI prévoit l'achat de boîtes en bois local, afin de renforcer la cohérence avec une logique d'économie circulaire et locale.

Les deux actions présentées ci-dessous s'inspirent d'initiatives déjà mises en place dans d'autres OTI de la Fédération des Offices de Tourisme de Bretagne. Ces bonnes pratiques nous ont été présentées par des collègues ayant déjà développé ces dispositifs dans leurs structures, ou par des professionnels du label qui partageaient des exemples concrets d'actions réussies. Afin de vérifier leur pertinence dans le contexte de notre OTI, ces propositions ont été intégrées au questionnaire interne diffusé à l'ensemble de l'équipe. Cela a permis de recueillir les avis et d'évaluer l'intérêt des agents pour ces initiatives.

La première action concerne la création d'une charte écoresponsable à destination des partenaires touristiques (critère 194). Chaque partenaire sera invité à signer cette charte et à formaliser ses engagements. Les actions choisies apparaîtront directement sur leur page dédiée du site internet, ce qui valorisera leur implication auprès des visiteurs. Un logo spécifique « Partenaire engagé écoresponsable » sera également créé. Il sera apposé sur différents supports de communication de l'OTI, comme les brochures ou le site internet, afin de renforcer la visibilité des partenaires impliqués.

La seconde action vise la mise en place d'une newsletter écoresponsable à destination des salariés (critère 190). Elle permettra de diffuser régulièrement des informations claires et synthétiques sur les actions en cours et sur les bonnes

pratiques en matière de développement durable. La fréquence retenue est d'un envoi tous les deux à trois mois, afin d'assurer une régularité suffisante sans alourdir la charge de lecture des agents.

3 Résultats issus du questionnaire interne

Cette partie regroupe la description de l'échantillon de répondants au questionnaire interne, la présentation des tests statistiques réalisés, puis l'exposé des résultats issus de ces analyses. Les données sont d'abord décrites de manière brute, avant d'être interprétées plus en détail dans le chapitre suivant du mémoire.

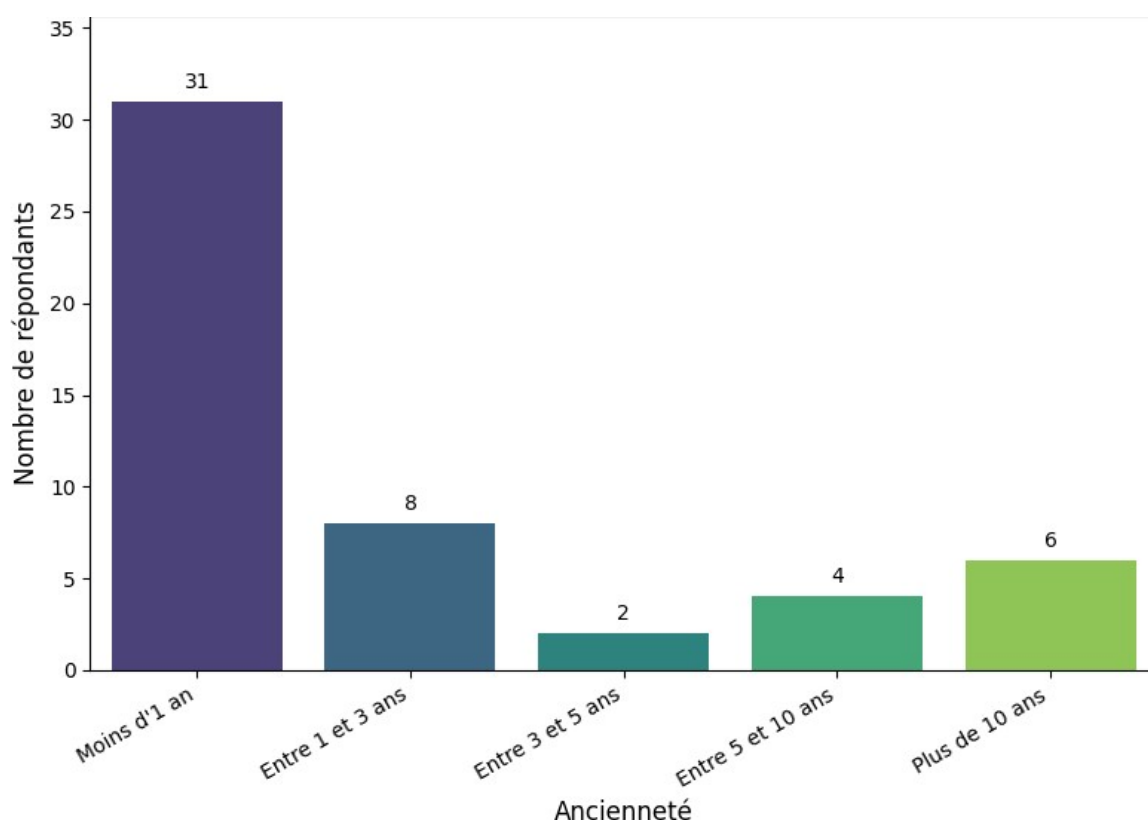
3.1 Description de l'échantillon de répondants

Le questionnaire interne a été diffusé auprès des 63 membres de l'OTI de la Baie de Quiberon. Au total, après 3 semaines de diffusion, 51 personnes ont répondu au questionnaire, ce qui donne un taux de réponse de 81 %. Ce résultat montre une forte participation de la part des membres de l'équipe, cela permet d'avoir une bonne représentativité de l'échantillon par rapport à la population totale.

Pour avoir une meilleure représentation de notre échantillon de répondants, j'ai réalisé quelques statistiques descriptives. Tout d'abord, j'ai analysé l'ancienneté des répondants via la question 16 « Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de l'Office de tourisme intercommunal ? », grâce à 5 catégories de temps distinctes. Cette analyse de l'ancienneté met en évidence un échantillon contrasté. En effet, la majorité des répondants (31) déclare travailler au sein de l'OTI depuis moins d'un an. Les autres catégories, en revanche, sont plus équilibrées : 8 personnes entre 1 et 3 ans, 2 personnes entre 3 et 5 ans, 4 personnes entre 5 et

10 ans, et 6 personnes depuis plus de 10 ans. Cette répartition est cohérente avec la distribution de l'ancienneté au sein de l'entreprise. Cela montre que notre échantillonnage a bien réussi à capturer la diversité des membres de l'entreprise, pour ce qui est de l'ancienneté.

Figure 12 : Diagramme à barres représentant l'ancienneté des membres de l'OTI⁹⁶

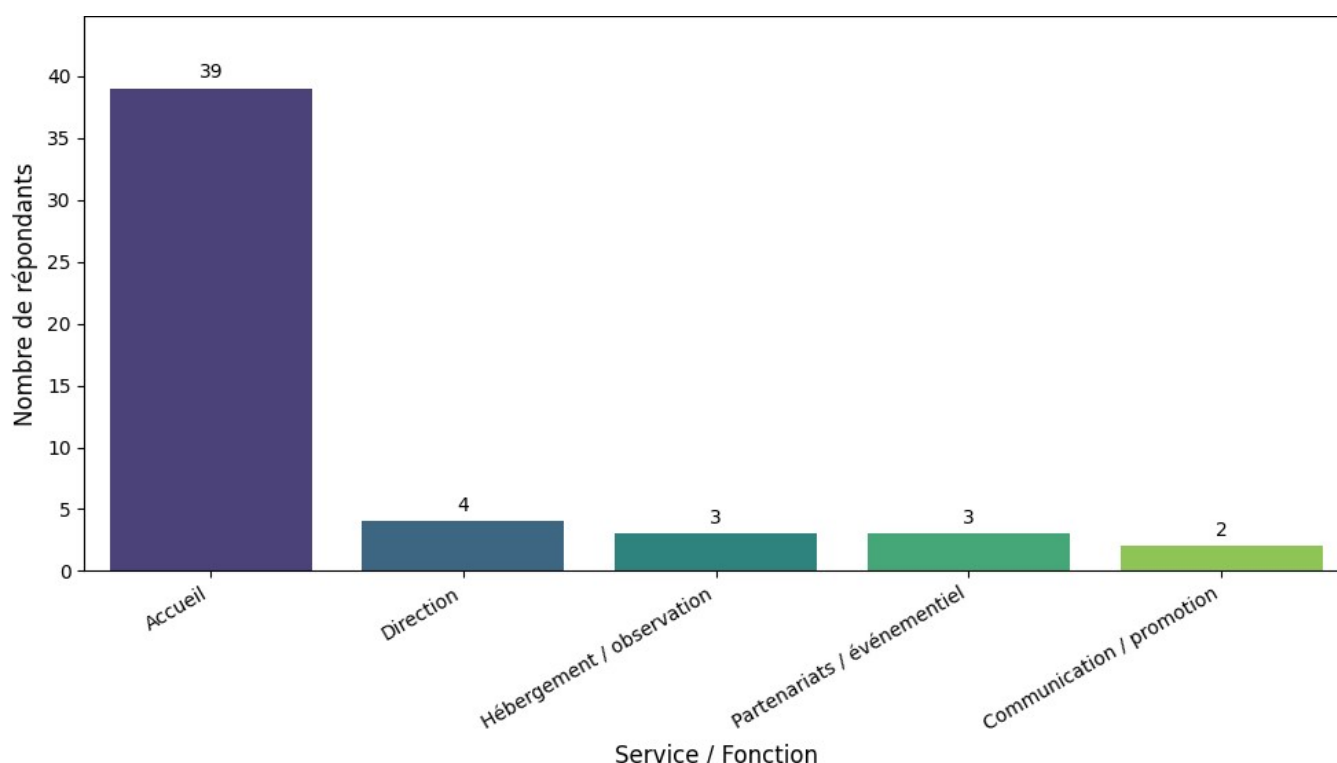


Ensuite, j'ai analysé le service occupé par les membres de l'équipe avec la question 15 « Quel est votre service ou fonction au sein de l'Office de tourisme intercommunal? ». La distribution est très marquée pour ces réponses, en effet, 39 répondants travaillent à l'accueil, soit près de 77 % de l'échantillon. Les autres fonctions sont représentées de façon moindre : 4 personnes en direction, 3 en observation/hébergement, 3 en partenariats et événementiel, et 2 en communication/promotion. Cette prédominance des membres de l'équipe

⁹⁶ Figure 11 : Source : Duvivier Emilie, 2025, *Diagramme à barres représentant l'ancienneté des membres de l'OTI*, réalisation personnelle.

appartenant au service accueil reflète l'organisation de l'OTI, où ce service regroupe la majorité du personnel. Cette prédominance doit aussi être prise en compte dans l'analyse, car elle peut influencer la perception des pratiques internes et l'implication dans la démarche de labellisation.

Figure 13 : Diagramme à barres représentant le service des membres de l'OTI⁹⁷



Ces premières statistiques descriptives permettent ainsi de mieux situer le profil des répondants avant d'engager des analyses statistiques plus approfondies. Nous savons d'ores et déjà que la majorité des répondants travaille depuis moins d'un an à l'OTI et que la majorité des répondants font partie du service accueil.

⁹⁷ Figure 12 : Source : Duvivier Emilie, 2025, *Diagramme à barres représentant le service des membres de l'OTI*, réalisation personnelle.

3.2 Tests statistiques réalisés

Pour réaliser l'analyse statistique de mon questionnaire interne, j'ai utilisé le langage de programmation Python sur la plateforme Google Collab. J'ai importé mes données à partir d'un fichier CSV (Comma Separated Values) car c'est un format très couramment utilisé pour stocker des données tabulaires, puisqu'il facilite leur importation et exportation entre différents logiciels.

Pour analyser des données similaires aux miennes qui sont des données qualitatives obtenues à la suite d'un questionnaire, l'un des tests les plus couramment utilisés est le test du χ^2 d'indépendance. Ce test s'appuie sur un tableau de contingence, c'est-à-dire un tableau qui permet de compter la fréquence observée d'apparition de chaque combinaison possibles. Ce test permet ensuite de déterminer, grâce à une p-value, si les groupes comparés sont identiques ou non.

Le test du χ^2 d'indépendance a l'avantage d'être utilisable sur de grands jeux de données et d'avoir une bonne puissance de calcul statistique, sans requérir un long temps de calcul. Cependant, il a tendance à manquer de puissance sur les petits jeux de données et nécessite d'avoir au minimum 5 individus pour chaque cellule du tableau de contingence.

L'une des alternatives à ce test est le test exact de Fisher. Ce dernier comble les lacunes du test du χ^2 d'indépendance pour les petits jeux de données puisqu'il permet d'avoir une bonne puissance pour ces derniers. Ce test est basé sur un calcul de toutes les combinaisons possibles, d'où son caractère « exact ». Comme le χ^2 d'indépendance, il fonctionne avec le tableau de contingence. Le test exact de Fisher peut également être appliqué sur des grands jeux de données, mais il devient alors plus long à calculer que le χ^2 d'indépendance.

Dans le cas de nos données, nous avons un petit jeu de données, dû au faible nombre de personnes dans l'OTI. Nous avons donc décidé d'utiliser le test exact de Fisher qui permet d'offrir une bonne puissance statistique malgré la taille réduite de l'échantillon, tout en ayant une vitesse de calcul aussi rapide que le χ^2 d'indépendance. Pour ce travail d'analyse, le test exact de Fisher présente donc uniquement des avantages, et aucun inconvénient.

Pour toutes mes analyses, j'ai retenu une valeur seuil de 5 % (p -value = 0,05), comme c'est l'usage en littérature scientifique. Si la p -value est supérieure à 0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H_0 , qui suppose l'absence de différence entre les groupes. En revanche, si la p -value est inférieure ou égale à 0,05, on rejette H_0 et on considère que l'hypothèse H_1 , c'est-à-dire existence d'une différence, est retenue.

3.3 Résultats du questionnaire

Pour analyser les réponses obtenues pour l'ensemble du questionnaire, j'ai cherché à identifier d'éventuelles associations entre les différentes questions, en particulier celles susceptibles de révéler des liens entre la connaissance du label, le sentiment d'implication, l'aisance avec les notions de RSE et la disposition à contribuer à des actions durables. Pour cela, et comme expliqué précédemment, j'ai utilisé le test exact de Fisher. Il est important de préciser que les tests statistiques mesurent une association statistique et ne permettent en aucun cas d'établir une relation de causalité. Ainsi, si deux questions apparaissent corrélées, cela indique seulement qu'il existe une co-occurrence dans les réponses au sein de l'échantillon, sans pouvoir conclure qu'une réponse entraîne ou influence l'autre. La présence d'une corrélation permet cependant de mieux comprendre les liens qui unissent les variables, d'orienter les décisions et d'émettre des hypothèses quant aux liens de causalité.

Pour réaliser ces tests, j'ai développé un script Python (Annexe F : Script python test exact de Fisher) exécuté sur la plateforme Google Collaboratory. Afin de simplifier la manipulation et l'interprétation des résultats, j'ai également créé un tableau de correspondance (Annexe G : Tableau de correspondance) entre les questions et le numéro de colonne correspondant dans le fichier de données, permettant de sélectionner rapidement les paires de questions à tester.

Dans un premier temps, nous allons commencer par énoncer les tests pour lesquels il existe une association significative, c'est-à-dire pour lesquels la p-value est inférieure ou égale à 0,05.

Nous avons analysé la question 1 « Avant ce questionnaire, connaissiez-vous le label Destination d'Excellence ? » et la question 16 « Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de l'Office de tourisme Intercommunal ? ». La p-value est de 0.0112, on rejette donc l'hypothèse nulle H_0 . L'hypothèse H_1 , c'est-à-dire l'existence d'une différence entre les groupes, est donc retenue.

Nous avons analysé la question 5 « Diriez-vous que vous vous sentez à l'aise avec les notions de RSE appliquées au tourisme ? » et la question 17 « Avez-vous déjà participé à une démarche de labellisation (dans cette structure ou ailleurs) ? ». La p-value est de 0.0134, on rejette donc l'hypothèse nulle H_0 . L'hypothèse H_1 , c'est-à-dire l'existence d'une différence entre les groupes, est donc retenue.

Nous avons analysé la question 3 « Vous sentez-vous personnellement concerné(e) par les enjeux de développement durable dans votre activité professionnelle ? » et la question 7 « Seriez-vous disposé(e) à contribuer, même ponctuellement, au développement d'actions en faveur du développement durable au sein de l'Office ? ». La p-value est de 0.0003, on rejette donc l'hypothèse nulle H_0 . L'hypothèse H_1 , c'est-à-dire l'existence d'une différence entre les groupes, est donc retenue.

Nous avons analysé la question 2 « À quel point diriez-vous que vous comprenez les objectifs de cette labellisation ? » et la question 17 « Avez-vous déjà participé à une démarche de labellisation (dans cette structure ou ailleurs) ? ». La p-value est de 0.0061, on rejette donc l'hypothèse nulle H_0 . L'hypothèse H_1 , c'est-à-dire l'existence d'une différence entre les groupes, est donc retenue.

Nous avons analysé la question 2 « À quel point diriez-vous que vous comprenez les objectifs de cette labellisation ? » et la question 1 « Avant ce questionnaire, connaissiez-vous le label Destination d'Excellence ? ». La p-value est de 0.0003, on rejette donc l'hypothèse nulle H_0 . L'hypothèse H_1 , c'est-à-dire l'existence d'une différence entre les groupes, est donc retenue.

Nous avons analysé la question 3 « Vous sentez-vous personnellement concerné(e) par les enjeux de développement durable dans votre activité professionnelle ? » et la question 5 « Diriez-vous que vous vous sentez à l'aise avec les notions de RSE appliquées au tourisme ? ». La p-value est de 0.0155, on rejette donc l'hypothèse nulle H_0 . L'hypothèse H_1 , c'est-à-dire l'existence d'une différence entre les groupes, est donc retenue.

Nous avons analysé la question 3 « Vous sentez-vous personnellement concerné(e) par les enjeux de développement durable dans votre activité professionnelle ? » et la question 12 « Seriez-vous favorable à l'installation d'un bac dédié à la récupération des brochures de nos éditions ? ». La p-value est de 0.0369, on rejette donc l'hypothèse nulle H_0 . L'hypothèse H_1 , c'est-à-dire l'existence d'une différence entre les groupes, est donc retenue.

Nous avons analysé la question 6 « Selon vous, le développement durable est-il suffisamment intégré dans les pratiques actuelles de l'Office ? » et la question 11 « Seriez-vous intéressé(e) par un format de communication régulier (ex : newsletter) ? ». La p-value est de 0.0150, on rejette donc l'hypothèse nulle H_0 . L'hypothèse H_1 , c'est-à-dire l'existence d'une différence entre les groupes, est donc retenue.

Nous avons analysé la question 3 « Vous sentez-vous personnellement concerné(e) par les enjeux de développement durable dans votre activité professionnelle ? » et la question 14 « Seriez-vous favorable à la mise en place d'une charte éco-responsable pour les partenaires touristiques du territoire ? ». La p-value est de 0.0008, on rejette donc l'hypothèse nulle H_0 . L'hypothèse H_1 , c'est-à-dire l'existence d'une différence entre les groupes, est donc retenue.

Nous avons analysé la question 7 « Seriez-vous disposé(e) à contribuer, même ponctuellement, au développement d'actions en faveur du développement durable au sein de l'Office ? » et la question 11 « Seriez-vous intéressé(e) par un format de communication régulier (ex : newsletter) ? ». La p-value est de 0.0050, on rejette donc l'hypothèse nulle H_0 . L'hypothèse H_1 , c'est-à-dire l'existence d'une différence entre les groupes, est donc retenue.

Nous avons analysé la question 16 « Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de l'Office de tourisme Intercommunal ? » et la question 13 « Connaissiez-vous les partenaires touristiques de notre destination qui sont éco-labellisés ? ». La p-value est de 0.0021, on rejette donc l'hypothèse nulle H_0 . L'hypothèse H_1 , c'est-à-dire l'existence d'une différence entre les groupes, est donc retenue.

Dans un second temps, voici les tests pour lesquels il n'existe pas d'associations significatives, c'est-à-dire pour lesquels la p-value est supérieure à 0,05.

Nous avons analysé la question 1 « Avant ce questionnaire, connaissiez-vous le label Destination d'Excellence ? » et la question 11 « Seriez-vous intéressé(e) par un format de communication régulier (ex : newsletter) ? ». La p-value est de 0.3379, l'hypothèse nulle H_0 , qui suppose l'absence de différence entre les groupes, ne peut pas être rejetée. L'hypothèse H_1 , c'est-à-dire l'existence d'une différence entre les groupes, n'est donc pas retenue.

Nous avons analysé la question 16 « Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de l'Office de tourisme Intercommunal ? » et la question 6 « Selon vous, le développement durable est-il suffisamment intégré dans les pratiques actuelles de l'Office ? ». La p-value est de 0.2157, l'hypothèse nulle H_0 , qui suppose l'absence de différence entre les groupes, ne peut pas être rejetée. L'hypothèse H_1 n'est donc pas retenue.

Nous avons analysé la question 13 « Connaissez-vous les partenaires touristiques de notre destination qui sont éco-labellisés ? » et la question 14 « Seriez-vous favorable à la mise en place d'une charte éco-responsable pour les partenaires touristiques du territoire ? ». La p-value est de 0.8609, l'hypothèse nulle H_0 , qui suppose l'absence de différence entre les groupes, ne peut pas être rejetée. L'hypothèse H_1 n'est donc pas retenue.

Nous avons analysé la question 3 « Vous sentez-vous personnellement concerné(e) par les enjeux de développement durable dans votre activité professionnelle ? » et la question 11 « Seriez-vous intéressé(e) par un format de communication régulier (ex : newsletter) ? ». La p-value est de 0.5202, l'hypothèse nulle H_0 , qui suppose l'absence de différence entre les groupes, ne peut pas être rejetée. L'hypothèse H_1 n'est donc pas retenue.

Nous avons analysé la question 16 « Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de l'Office de tourisme Intercommunal ? » et la question 3 « Vous sentez-vous personnellement concerné(e) par les enjeux de développement durable dans votre activité professionnelle ? ». La p-value est de 0.7885, l'hypothèse nulle H_0 , qui suppose l'absence de différence entre les groupes, ne peut pas être rejetée. L'hypothèse H_1 n'est donc pas retenue.

Nous avons analysé la question 16 « Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de l'Office de tourisme Intercommunal ? » et la question 5 « Diriez-vous que vous vous sentez à l'aise avec les notions de RSE appliquées au tourisme ? ». La p-value est de 0.6509, l'hypothèse nulle H_0 , qui suppose l'absence de

différence entre les groupes, ne peut pas être rejetée. L'hypothèse H1 n'est donc pas retenue.

Nous avons analysé la question 5 « Diriez-vous que vous vous sentez à l'aise avec les notions de RSE appliquées au tourisme ? » et la question 7 « Seriez-vous disposé(e) à contribuer, même ponctuellement, au développement d'actions en faveur du développement durable au sein de l'Office ? ». La p-value est de 0.0832, l'hypothèse nulle H0, qui suppose l'absence de différence entre les groupes, ne peut pas être rejetée. L'hypothèse H1 n'est donc pas retenue.

Nous avons analysé la question 12 « Seriez-vous favorable à l'installation d'un bac dédié à la récupération des brochures de nos éditions ? » et la question 6 « Selon vous, le développement durable est-il suffisamment intégré dans les pratiques actuelles de l'Office ? ». La p-value est de 0.3796, l'hypothèse nulle H0, qui suppose l'absence de différence entre les groupes, ne peut pas être rejetée. L'hypothèse H1 n'est donc pas retenue.

Nous avons analysé la question 7 « Seriez-vous disposé(e) à contribuer, même ponctuellement, au développement d'actions en faveur du développement durable au sein de l'Office ? » et la question 16 « Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de l'Office de tourisme Intercommunal ? ». La p-value est de 0.4845, l'hypothèse nulle H0, qui suppose l'absence de différence entre les groupes, ne peut pas être rejetée. L'hypothèse H1 n'est donc pas retenue.

Par ailleurs, quatre questions de notre questionnaire interne comportaient des réponses à choix multiples. Afin de les analyser de manière visuelle et synthétique, nous avons développé un script Python (Annexe H : Script Python diagramme à barres) permettant de générer automatiquement des diagrammes à barres représentant la fréquence des réponses apportées par les répondants. Ce choix permet d'obtenir une représentation claire et facilement interprétable des résultats, en mettant en évidence les tendances principales et les priorités

exprimées par les répondants. L'approche graphique facilite ainsi la comparaison entre modalités et rend les données facilement lisible pour l'analyse.

Figure 14 : Diagramme à barres de la question 8⁹⁸

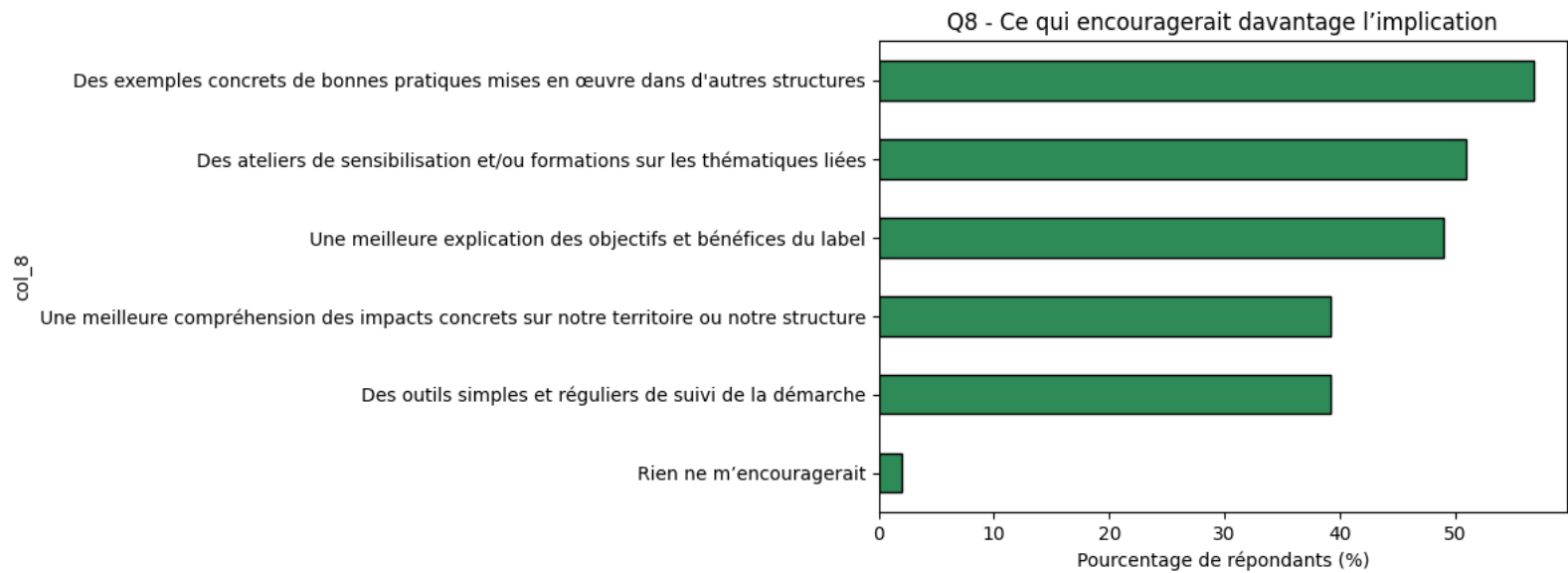
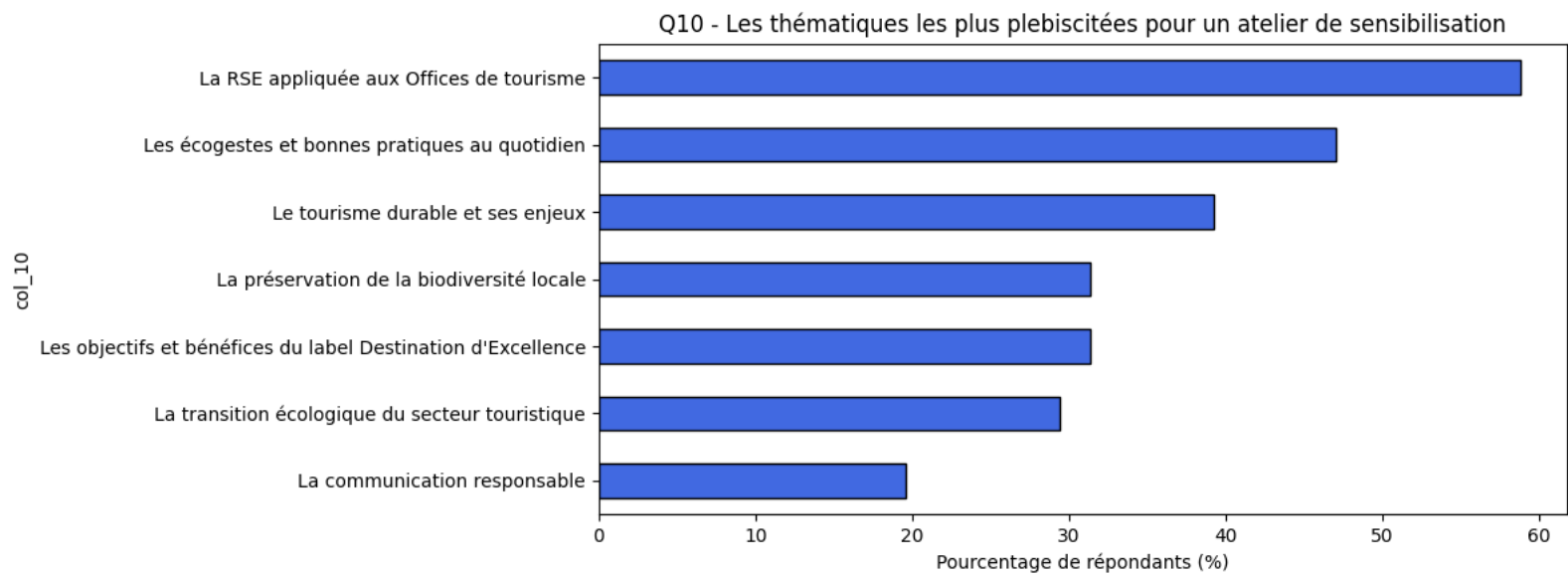


Figure 15 : Diagramme à barres de la question 10⁹⁹



98 Figure 14 : Source : Duvivier Emilie, 2025, *Diagramme à barres de la question 8*, réalisation personnelle.

99 *Ibid.*

Figure 15 : Diagramme à barres de la question 9¹⁰⁰

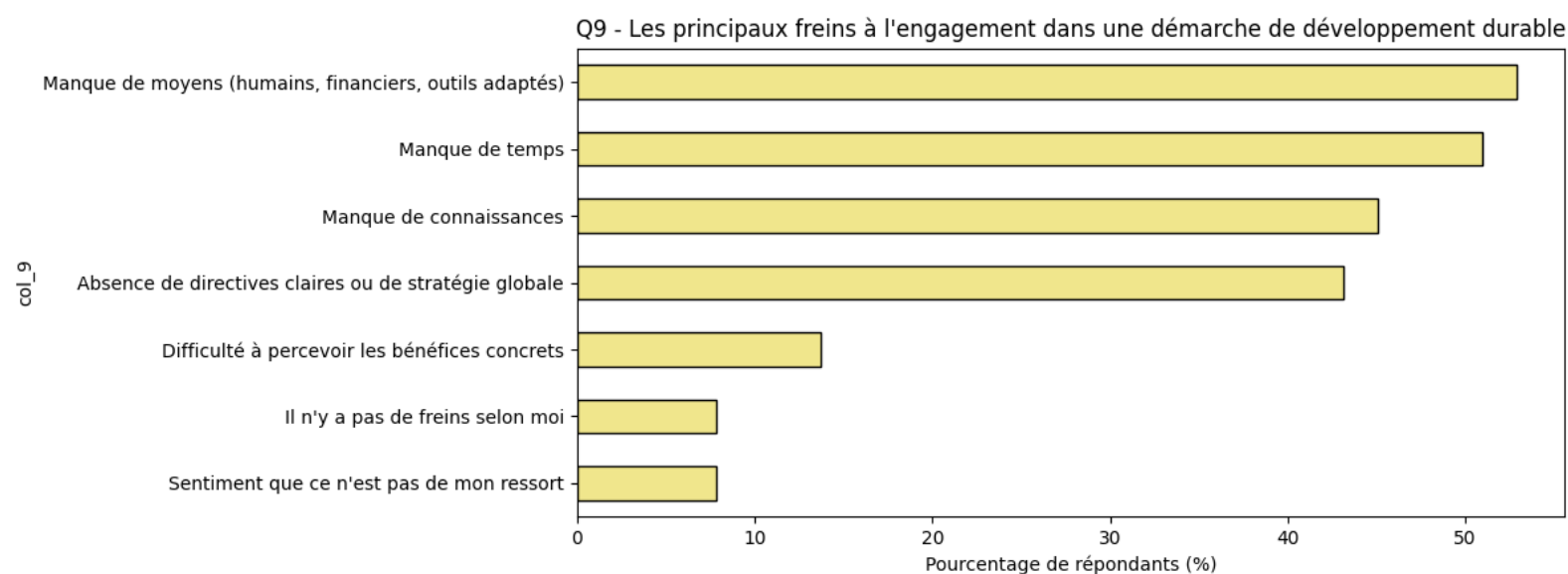
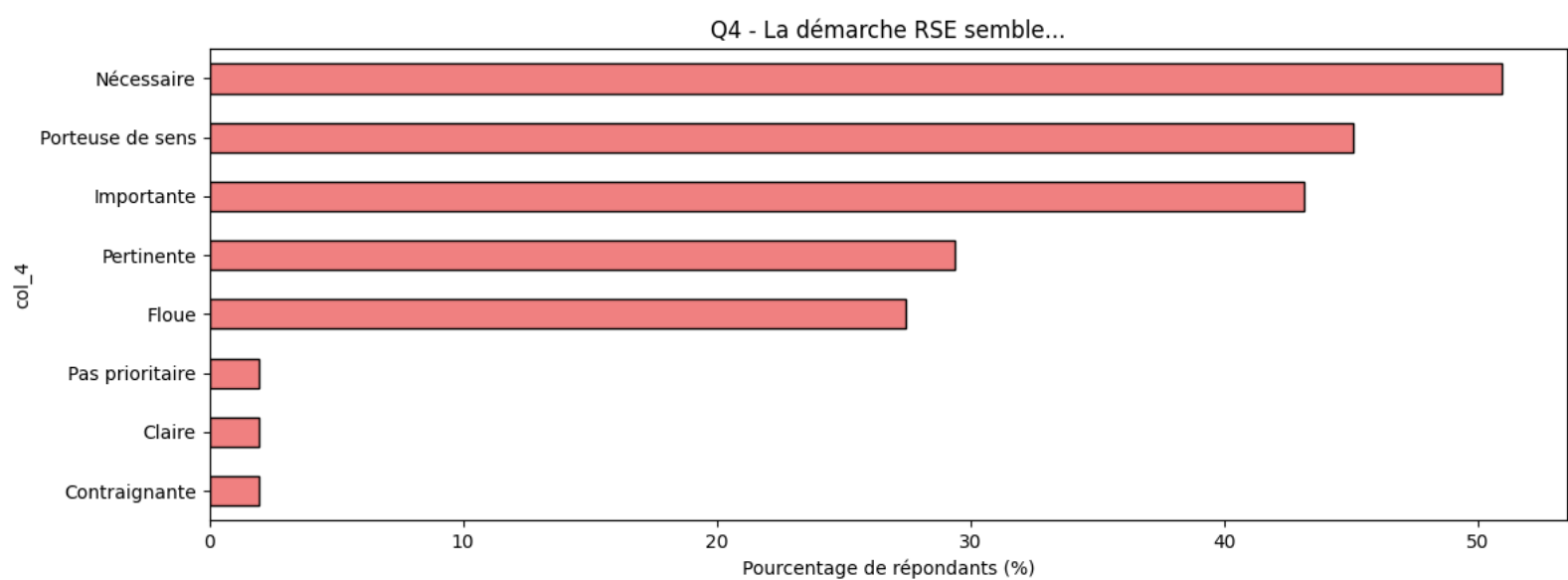


Figure 16 : Diagramme à barres de la question 4¹⁰¹



100 *Ibid.*

101 *Ibid.*

Chapitre 3 : Interprétation des résultats

Avant de procéder à l'interprétation des résultats obtenus à partir du questionnaire, il est important de replacer ces données dans leur contexte et de souligner certaines limites méthodologiques et caractéristiques de l'échantillon.

L'échantillon recueilli est relativement représentatif de la population de l'OTI, il comprend une diversité de fonctions et d'ancienneté, et ne se limite pas uniquement à des employés en CDD de courte durée. Par ailleurs, la méthode de diffusion du questionnaire n'a pas introduit de biais puisque le questionnaire a été adressé de la même manière et au même moment à l'ensemble des collaborateurs, ce qui a garanti une équité d'accès et une homogénéité des conditions de réponse.

De plus, il faut toutefois rappeler que cette étude quantitative repose sur un seul OTI, alors que des centaines d'OTI existent en France. Ainsi, bien que les résultats reflètent la situation locale et permettent d'identifier des tendances, leur généralisation à l'ensemble des OTI français reste limitée, à moins de considérer que cet OTI est représentatif de la population des OTI en France, ce qui n'est pas possible de démontrer ici. Pour accroître la robustesse des conclusions, il serait intéressant de reproduire l'étude avec d'autres échantillons aléatoires provenant d'OTI situés dans différentes régions de France, afin de confronter les résultats et d'observer des tendances plus générales.

Enfin, il faut souligner que l'échantillon traduit une proportion relativement importante de nouveaux membres dans l'équipe. Cette caractéristique pourrait influencer certains résultats, notamment ceux concernant le degré de connaissance du label Destination d'Excellence ou la perception et la mise en pratique des enjeux de développement durable. Ces éléments doivent donc être pris en compte lors de l'interprétation des résultats.

1 Interprétation des résultats en lien avec l'hypothèse 1

Pour rappel, notre première hypothèse était « *Le processus de labellisation pousse les offices de tourisme intercommunaux à formaliser leur politique de développement durable et à structurer leurs pratiques internes en s'appuyant sur un cadre réglementé et des critères précis* ». L'interprétation des résultats pour cette hypothèse s'attachera donc à identifier dans quelle mesure le label a permis de clarifier, organiser et rendre mesurables les actions internes de l'OTI.

1.1 Structuration des pratiques grâce au label

Tout d'abord, le test exact de Fisher réalisé entre la question 1 (connaissance du label Destination d'Excellence) et la question 16 (ancienneté dans la structure) met en évidence une corrélation significative ($p = 0.0112$). Pour ce test et tous les suivants qui seront détaillés dans l'interprétation des résultats, j'ai réalisé un test exact de Fisher, qui est un test bi-directionnel. Ce test permet uniquement de décrire une corrélation, mais pas la direction de cette corrélation, c'est-à-dire que, par exemple pour cette question, le test ne permet pas de déterminer si ce sont les employés les plus anciens ou les plus nouveaux qui connaissent le mieux le label. Le test permet uniquement de dire qu'une de ces deux catégories d'ancienneté connaît mieux le label que l'autre. Pour déterminer statistiquement le sens de cette corrélation, il faudrait utiliser un test unidirectionnel. Pour cette question et pour le reste de nos interprétations, nous avons donc fait le choix de sélectionner l'interprétation qui semblait la plus cohérente dans le contexte donnée de l'OTI. Par exemple pour ce premier test exact de Fisher, il semble plus logique que les anciens employés connaissent mieux le label que les nouveaux employés, qui sont très majoritairement des

saisonniers n'ayant jamais participé à une démarche de labellisation et n'ayant pas de missions liées à ce label.

Ce premier résultat témoigne de l'acquisition progressive de savoirs et de pratiques grâce à l'expérience. En effet, plus les membres de l'équipe évoluent longtemps dans la structure, plus ils sont exposés aux démarches qualité, aux projets stratégiques et aux réunions internes où ces sujets sont abordés. Cette observation montre donc l'importance de consolider les connaissances au sein de l'équipe, afin que la maîtrise de ces dispositifs ne repose pas uniquement sur les membres les plus expérimentés, mais se transmette également aux nouveaux arrivants.

De la même manière, le test exact de Fisher entre la question 2 (compréhension des objectifs du label) et la question 17 (participation à une démarche de labellisation) montre également une corrélation significative ($p = 0.0061$). Cette relation met en lumière le rôle important de l'expérience préalable. En effet, avoir déjà participé à un processus de labellisation permet d'acquérir des repères méthodologiques, une connaissance des étapes à suivre et une meilleure compréhension de l'intérêt d'une telle démarche. Dans le cas de l'OTI, cela se traduit par une équipe plus à l'aise avec les critères du label Destination d'Excellence et plus capable de s'appropriier les changements qu'il implique. Ces résultats montrent donc également que les expériences passées constituent une ressource importante pour aborder de nouveaux projets.

Enfin, le test de Fisher entre les questions 1 et 2 révèle une corrélation particulièrement forte entre la connaissance du label et la compréhension de ses objectifs ($p = 0.0003$). Ce résultat indique que savoir qu'un label existe ne suffit pas, c'est en comprenant son but que les membres de l'équipe peuvent vraiment s'appropriier la démarche. Ces connaissances et cette compréhension aident l'équipe à aligner ses pratiques sur les exigences du label, ce qui est indispensable pour que la démarche soit cohérente et suivie par tous.

Ces résultats statistiques se confirment lorsqu'on les met en relation avec les actions menées lors de mon stage. J'ai notamment mis en place un tableau d'indicateurs destiné à suivre les actions écoresponsables de l'OTI. Cet outil permet et va permettre de passer d'objectifs théoriques à un pilotage concret des actions, ce qui va rendre visible les progrès réalisés et les marges d'amélioration. Par ailleurs, des temps d'échanges collectifs ont été organisés pour présenter l'avancement de la démarche, ce qui a contribué à diffuser les informations auprès de l'ensemble de l'équipe et à renforcer la compréhension des objectifs. En effet, de manière qualitative, c'est-à-dire grâce aux retours informels reçus, il semble qu'après ces échanges visant à augmenter la connaissance sur les démarches du labels, les employés de l'OTI semble mieux en comprendre les objectifs, et plus adhérer à la mise en place du label et aux changements structuraux que cela génère.

Ainsi, la labellisation Destination d'Excellence ne constitue pas seulement un objectif externe à atteindre, elle agit comme un accélérateur de structuration interne. Elle favorise la formalisation des pratiques, l'harmonisation des connaissances et l'instauration d'une culture commune autour de la durabilité. L'expérience et la connaissance apparaissent comme des facteurs clés pour que cette structuration soit efficace et pérenne, mais les résultats mettent aussi en évidence la nécessité de mettre en place des outils de transmission et de formation continue pour que tous les membres de l'équipe, quelle que soit leur ancienneté, puissent s'approprier la démarche.

1.2 Avantages observés et effets sur l'organisation interne

Tout d'abord, le test exact de Fisher entre la perception de l'intégration du développement durable dans les pratiques actuelles (question 6) et l'intérêt pour un format de communication interne régulier (question 11) montre une corrélation

significative ($p = 0.015$). Cela signifie que plus les agents perçoivent que les enjeux de durabilité sont réellement pris en compte dans le quotidien de l'Office, plus ils expriment le besoin de disposer d'outils de suivi et de communication pour accompagner ces changements. En d'autres termes, cela démontre que la présence d'actions concrètes suscite l'envie de mieux comprendre, de suivre leur évolution et de s'y impliquer.

De plus, le test exact de Fisher entre l'ancienneté des agents (question 16) et leur connaissance des partenaires éco-labellisés de la destination (question 13) montre une relation significative ($p = 0.0021$). Les collaborateurs les plus expérimentés apparaissent donc comme des relais importants pour la mise en réseau et la diffusion d'informations sur les initiatives existantes. Cela montre que la connaissance des acteurs engagés du territoire se construit par l'expérience et le temps passé sur le terrain. Cette connaissance constitue un grand intérêt pour l'OTI, qui peut s'appuyer sur ces collaborateurs pour valoriser les actions de ses partenaires et renforcer les synergies locales. Cela pourrait être intéressant de faire en sorte que les nouveaux arrivants acquièrent rapidement ces connaissances pour valoriser encore plus les acteurs durables, et donc pousser la transition des acteurs moins durables (car les acteurs durables récolteront de forts bénéfices suites à leur mise en avant par les employés)

Ces résultats se reflètent dans les actions menées durant mon stage. J'ai contribué à rendre les démarches de durabilité plus visibles et mesurables en créant notamment le tableau d'indicateurs d'ADN Tourisme. Ce tableau permet de rapidement voir les partenaires durables, ce qui permet aux nouveaux arrivants de se renseigner efficacement. Cela entraîne transmission des connaissances depuis les anciens vers les nouveaux et permet l'amélioration de la visibilité des partenaires éco-labellisés puisque les nouveaux employés les mettrons plus facilement en avant auprès des visiteurs. Cela crée donc un cercle vertueux où l'éco-labellisation apporte une vraie plus-value pour les partenaires. L'éco-

labellisation devenant alors un argument de vente et permettant d'augmenter sa publicité grâce aux efforts de l'OTI.

Par ailleurs, les résultats issus de la question 4 (perception de la démarche RSE) éclairent également cette dynamique. En effet, une majorité des répondants considère la démarche RSE comme « importante » (43,1 %) ou « porteuse de sens » (45,1 %), ce qui traduit un fort intérêt de l'équipe pour ce type d'engagement. Toutefois, près d'un tiers des agents jugent la démarche « floue » (27,5 %), ce qui met en évidence la nécessité de clarifier et de rendre plus lisible l'ensemble des actions mises en place, afin de susciter une adhésion collective plus large.

En somme, cette partie montre que l'intégration du développement durable dans l'organisation de l'OTI repose sur deux leviers complémentaires. D'une part, l'intégration du développement durable repose sur la mise en place d'actions concrètes et mesurables qui donnent du sens et prouvent l'engagement de la structure. D'autre part, l'intégration du développement durable nécessite de mieux partager ces initiatives en interne pour créer une culture commune. La labellisation Destination d'Excellence agit ici comme un initiateur de bonnes pratiques, mais sa réussite dépend de la capacité de l'organisation à poursuivre l'effort de communication, de formation et de valorisation, afin que chaque employé puisse se sentir concerné par cette transition.

1.3 Limites et conditions de pérennisation

Si les résultats précédents mettent en lumière le rôle structurant du label et ses effets positifs sur l'organisation interne, ils révèlent également certaines limites qui nuancent ce constat. Plusieurs tests de Fisher montrent en effet l'absence de corrélation significative entre certaines variables. Par exemple, le niveau de connaissance du label « Destination d'Excellence » n'est pas significativement associé à l'intérêt pour un format de communication interne régulier ($p = 0.3379$).

Cela signifie que le fait de bien connaître le label ne suffit pas à susciter une attente en matière de communication ou de partage d'informations.

Ces résultats mettent en évidence que la labellisation, bien qu'elle constitue un cadre de référence, ne garantit pas à elle seule une appropriation complète et homogène par l'ensemble de l'équipe. Elle doit être accompagnée d'actions complémentaires. Sans animation interne régulière, sans sensibilisation et sans dispositifs de suivi, il existe un risque que le label reste perçu comme un outil formel, voire abstrait, plutôt que comme un moteur de transformation des pratiques quotidiennes.

Cette observation s'est aussi manifesté au cours de mon stage. Durant mon stage, j'ai construit des tableaux d'indicateurs de suivi, j'ai rédigé l'engagement environnemental, social et sociétal et j'ai proposé des supports favorisant la communication des actions. Ces outils ont générés des questions de collaborateurs qui se sont intéressés aux missions de mon stage et à la labélisation. L'objectif de ces outils est de généraliser cet intérêt à l'ensemble des collaborateurs, en rendant la démarche plus concrète et visible, en initiant une dynamique de suivie régulier. Cependant, ces outils ne constituent qu'une première étape. En effet, pour éviter que les efforts ne s'essouffent après la phase de labellisation, il reste nécessaire de maintenir l'animation interne, d'impliquer l'ensemble de l'équipe dans le processus et de renforcer la culture collective autour du développement durable.

En conclusion de cette hypothèse 1, les résultats confirment que le processus de labellisation joue un rôle essentiel pour initier et structurer une véritable dynamique de développement durable au sein d'un office de tourisme intercommunal. En s'appuyant sur un cadre réglementé et sur des critères précis, le label fournit un référentiel clair qui pousse l'OTI à formaliser ses engagements, à repenser son organisation interne et à adopter des pratiques plus cohérentes et mesurables.

Cependant, la labellisation ne doit pas être considérée comme une finalité en soi, mais bien comme un moteur de changement. Si l'obtention d'un label représente une reconnaissance nationale valorisante pour l'OTI, il est intéressant de constater que c'est souvent cette perspective de reconnaissance qui agit comme principal déclencheur pour mettre en place une politique de développement durable aussi structurée. Cela souligne l'importance d'intégrer pleinement le développement durable dans le fonctionnement quotidien de l'organisation, indépendamment de l'existence d'un label. Pour garantir un ancrage durable du développement durable, l'OTI devra continuer à s'améliorer, maintenir une animation interne régulière et faire en sorte que la démarche dépasse la seule réponse aux critères de labellisation pour devenir une véritable culture partagée et portée par l'équipe.

2 Interprétation des résultats en lien avec l'hypothèse 2

Pour rappel, la seconde hypothèse était « *Le processus de labellisation favorise une dynamique de mise en réseau à la fois en externe (entre les offices de tourisme intercommunaux engagés) et en interne (implication de l'ensemble de l'équipe), ce qui encourage un travail collaboratif, avec l'échange d'expériences et de bonnes pratiques* ». L'analyse de cette hypothèse portera sur la capacité du label à mobiliser les équipes et à développer des interactions entre acteurs, tant à l'échelle interne qu'externe.

2.1 Effets du processus sur la mise en réseau

Tout d'abord, aucun lien significatif n'a été observé entre la connaissance des partenaires éco-labellisés et la favorabilité des agents à la mise en place d'une

charte écoresponsable ($p = 0.8609$). Cela signifie que le simple fait de connaître les acteurs engagés sur le territoire ne suffit pas à générer un soutien automatique pour de nouveaux dispositifs collectifs. Cette absence de corrélation souligne la difficulté à créer des dynamiques de mobilisation. Ce résultat incite donc à aller au-delà de la simple information, en mettant en avant la valorisation des bénéfices collectifs afin de transformer la connaissance en engagement concret.

À l'inverse, le test exact de Fisher montre qu'une corrélation significative a été identifiée entre la connaissance des partenaires éco-labellisés et l'ancienneté des membres de l'OTI ($p = 0.0021$). Plus les employés disposent d'une expérience longue, plus leur connaissance des acteurs engagés est élevée. Ces employés expérimentés constituent donc des vecteurs de mise en réseau, puisqu'ils peuvent transmettre leurs connaissances et leurs contacts aux nouveaux arrivants et contribuer à la continuité des relations partenariales. Leur rôle est stratégique pour consolider les démarches collectives et assurer la coopération territoriale avec les partenaires éco-labellisés sur le long terme.

Ces dynamiques ont été observées de manière concrète durant mon stage. En effet, la réunion organisée avec d'autres offices de Bretagne Sud engagés dans la labellisation Destination d'Excellence a permis de partager les expériences, de mutualiser les idées, d'identifier des solutions communes et de créer des supports partagés. Ce genre de réunion permet aussi de renforcer le sentiment d'appartenance à un réseau et le sentiment de se sentir soutenu.

Les résultats de la question 8 du questionnaire (« Qu'est-ce qui vous encouragerait à vous impliquer davantage ? ») viennent compléter cette analyse en mettant en lumière les leviers d'adhésion attendus par les agents. La présentation d'exemples concrets de bonnes pratiques d'autres structures est la première réponse plébiscitée par les membres de l'équipe, à hauteur de 56,9 %.

Ensuite, 51 % des employés citent l'organisation d'ateliers de sensibilisation, 49 % souhaitent une explication plus claire des objectifs et bénéfices du label, et enfin 39 % demandent des outils simples et réguliers de suivi. Le résultat de cette question à choix multiples confirme que la mise en réseau doit être accompagnée d'une animation dynamique, de temps collectifs et d'outils pédagogiques permettant de donner du sens, d'harmoniser les pratiques et de stimuler l'implication des agents.

En somme, le processus de mise en réseau repose sur la contribution des agents expérimentés comme transmetteurs de bonnes pratiques, mais nécessite aussi un investissement en communication, en pédagogie et en coordination pour favoriser l'adhésion de l'ensemble de l'équipe et renforcer la coopération autour des enjeux de durabilité.

2.2 Coopération et échanges de bonnes pratiques

Tout d'abord, le résultat obtenu grâce au test exact de Fisher met en évidence un lien significatif entre la disposition des agents à contribuer à des actions de développement durable et le sentiment de se sentir personnellement concerné par ces enjeux ($p = 0.0003$). Cette corrélation montre que l'implication individuelle constitue un levier très important pour favoriser la coopération et l'engagement collectif au sein de l'OTI. En effet, les agents qui se sentent concernés sont plus enclins à proposer participer à des actions concrètes, ce qui permet de renforcer l'efficacité globale des initiatives durables dans l'entreprise.

En revanche, un autre test exact de Fisher révèle que le lien entre l'aisance avec les notions de RSE et la volonté de contribuer à des actions opérationnelles n'est pas significatif ($p = 0.0832$). Ce constat prouve qu'il y a une distinction importante entre la connaissance de la RSE et l'engagement pratique. En effet, ce

résultat montre que la maîtrise théorique des principes de RSE ne se traduit pas automatiquement en actions concrètes. Cela signifie qu'un agent peut comprendre parfaitement la RSE sans pour autant la mettre en œuvre dans son quotidien professionnel.

Par ailleurs, ces observations montrent que la mise en place de dispositifs participatifs, tels que des ateliers de sensibilisation et d'échanges, apparaît essentielle pour transformer la motivation individuelle en actions collectives au sein de la structure. Ces dispositifs participatifs favorisent l'échange des bonnes pratiques, renforcent le sentiment d'appartenance à l'équipe et consolident le réseau interne autour des enjeux de durabilité.

En résumé, ces résultats démontrent que la coopération et l'échange de bonnes pratiques au sein de l'OTI dépendent moins de la connaissance théorique des concepts que de la motivation personnelle et de l'existence d'espaces d'échanges et de participation. La dynamique collective se construit donc à travers la mobilisation individuelle, soutenue par des dispositifs structurants et des opportunités de collaboration.

2.3 Retombées pour l'efficacité des actions durables

Le test exact de Fisher met en évidence un lien significatif entre la disposition des membres de l'équipe à contribuer à des actions durables et leur intérêt pour des supports de communication interne, tels que les newsletters ou tableaux de suivi ($p = 0.005$). Ce résultat indique que les membres de l'équipe motivés à agir souhaitent disposer d'outils leur permettant de rester informés, de coordonner leurs initiatives et de suivre l'avancement des actions collectives. Autrement dit, l'engagement individuel ne peut se maintenir efficacement sans

dispositifs de communication adaptés qui rendent les actions visibles et facilitent le partage des bonnes pratiques.

Pour répondre à ce besoin identifié, plusieurs outils ont été développés durant mon stage. Le tableau basé sur les indicateurs responsables d'ADN Tourisme permet de quantifier et de suivre des actions concrètes. Parallèlement, la newsletter interne qui va être mise en place dans les mois à venir, assurera une diffusion régulière des informations relatives aux initiatives durables et valorisera les contributions individuelles et collectives. Ces dispositifs participent à structurer le suivi des actions, à rendre les pratiques observables au sein de la structure.

Les résultats de la question à choix multiples n°9, portant sur les freins à l'engagement dans une démarche de développement durable, complètent cette analyse. Les principaux obstacles identifiés par les agents sont : le manque de moyens (humains, financier, outils) (52,9 %), le manque de temps (51 %), le manque de connaissance (45,1 %) et l'absence de directives claires ou de stratégie globale (43,1 %). Ces réponses mettent en évidence que, malgré la motivation, plusieurs contraintes organisationnelles limitent la participation. La visualisation de ces freins permet ainsi de hiérarchiser les actions à mener pour lever les obstacles.

En croisant ces résultats quantitatifs avec les actions concrètes menées durant mon stage, il apparaît clairement que la communication interne et la formalisation des indicateurs sont des leviers essentiels pour pérenniser les initiatives durables. En rendant les actions visibles et accessibles, ces outils permettent de motiver les efforts individuels et de renforcer la cohésion de l'équipe autour des objectifs communs. Ainsi, la communication interne n'a pas seulement un rôle d'information, c'est aussi un outil stratégique favorisant la coordination, l'appropriation collective et l'efficacité globale des actions durables au sein de la structure.

En conclusion de cette hypothèse 2, ces trois sous-parties révèlent que le processus de labellisation agit comme un levier de coopération, mais que ses effets ne sont ni automatiques ni uniformes.

La mise en réseau ne se déclenche pas par la seule connaissance des acteurs éco-labellisés ; elle nécessite des facteurs de motivation, de clarté organisationnelle et l'implication des agents expérimentés qui sont des relais de bonnes pratiques.

La coopération dépend surtout du sentiment personnel d'être concerné par les enjeux de durabilité, plus que de la seule maîtrise théorique des concepts de RSE. Cela montre l'importance de créer un environnement qui stimule l'initiative individuelle et les échanges collectifs au sein d'une structure.

Enfin, l'efficacité des actions durables repose sur la visibilité et le suivi des initiatives. Par exemple, des outils de communication, des tableaux d'indicateurs et des newsletters apparaissent essentiels pour maintenir la mobilisation et valoriser les efforts.

Ces résultats soulignent que la labellisation n'est efficace que si elle est accompagnée d'une implication et d'un travail continu et d'outils concrets, tout en tenant compte des freins (manque de temps, moyens, clarté) pour renforcer progressivement l'engagement collectif.

3 Interprétation des résultats en lien avec l'hypothèse 3

Pour rappel, la troisième hypothèse était « *Le processus de labellisation contribue à une meilleure sensibilisation des professionnels du tourisme et des visiteurs aux enjeux environnementaux à travers des actions de communication, de formation et de sensibilisation* ». L'analyse de cette hypothèse portera sur la capacité du label à mobiliser les équipes et à développer des interactions entre acteurs, tant à l'échelle interne qu'externe.

3.1 Progression de la sensibilisation interne de l'OTI

Le test exact de Fisher met en évidence un lien significatif entre le sentiment de se sentir concerné par les enjeux de développement durable et l'aisance avec les notions de RSE ($p = 0,0155$). Cette corrélation montre que la sensibilisation ne se limite pas à une prise de conscience, en effet, elle aide aussi les agents à mieux comprendre et utiliser les outils de la RSE dans leur travail quotidien.

En revanche, aucun lien significatif n'a été observé entre ce sentiment d'implication et l'ancienneté des collaborateurs ($p = 0,7885$). Cela suggère que la sensibilisation interne n'est pas un phénomène mécanique lié au temps passé dans l'organisation, mais qu'elle dépend de facteurs contextuels comme par exemple des opportunités de formation, la participation à des projets ou une culture d'équipe favorisant l'engagement. Cela signifie qu'un nouvel arrivant peut être tout aussi impliqué qu'un employé expérimenté si les bonnes conditions d'accompagnement sont réunies.

Enfin, l'analyse des réponses à la question 10 à choix multiples du questionnaire confirme l'intérêt des agents pour un approfondissement de ces notions. Les thématiques les plus plébiscitées concernent la RSE appliquée aux offices de tourisme (58,8 %), les écogestes et bonnes pratiques du quotidien (47,1 %) et le tourisme durable et ses enjeux (39,2 %). Ces préférences serviront de point de départ pour orienter directement les futures actions de formation et de sensibilisation au sein de la structure. Ces résultats permettront de cibler les contenus les plus plébiscités pour consolider la compréhension et l'engagement de l'ensemble de l'équipe.

Dans l'ensemble, ces résultats montrent que la sensibilisation interne progresse lorsque les collaborateurs disposent d'outils pédagogiques adaptés et de moments de formation et de sensibilisation. Cette progression repose moins sur

l'ancienneté que sur la capacité de l'organisation à créer un cadre favorable à l'appropriation des concepts, qui est une condition nécessaire pour renforcer l'efficacité des démarches de développement durable.

3.2 Sensibilisation des partenaires touristiques

Le test exact de Fisher présente un lien significatif entre le sentiment d'implication personnelle des agents et la favorabilité à mettre en place une charte écoresponsable pour les partenaires touristiques ($p = 0.0008$). Ce résultat montre que les employés les plus impliqués personnellement au sein de l'OTI sont également les plus enclins à promouvoir des dispositifs visant à structurer les pratiques des partenaires éco-labellisés. Cela signifie que l'implication personnelle des agents se traduit par une capacité à mobiliser les partenaires touristiques du territoire autour d'objectifs communs en matière de durabilité.

Cette observation souligne l'importance de considérer la dimension humaine et motivationnelle dans la mise en œuvre de dispositifs collectifs dans une démarche de développement durable. La simple existence d'un cadre réglementaire ne suffit pas, il faut que des employés impliqués, sensibilisés et convaincus, jouent un rôle de relais auprès des partenaires territoriaux, ainsi qu'auprès des autres employés moins impliqués personnellement.

Pour répondre à ce besoin, lors de mon stage, j'ai élaboré une proposition de charte écoresponsable destinée aux partenaires touristiques. Cette charte a été conçue comme un outil de sensibilisation et d'adhésion collective, permettant de valoriser les bonnes pratiques et de faciliter l'engagement des acteurs locaux. Elle constitue également un levier pour harmoniser les initiatives écoresponsables sur le territoire et pour mettre en avant la coopération entre l'OTI et ses partenaires.

Cette charte a été soumise à l'OTI et sera étudié dans les prochaines semaines, pour validation de diffusion ou non.

Ainsi, cette sous-partie montre que la sensibilisation interne des agents n'est pas seulement bénéfique pour la dynamique interne de l'Office, mais qu'elle joue un rôle déterminant dans l'influence et la mobilisation des partenaires touristiques externes, ce qui contribue à la diffusion des pratiques durables à l'échelle du territoire.

3.3 Impact sur les visiteurs et l'image du territoire

Tout d'abord, le test exact de Fisher montre qu'il existe une relation significative entre le sentiment d'être concerné par les enjeux durables des agents et la volonté de mettre en place une boîte de recyclage pour les brochures ($p = 0.0369$). Cela indique que la sensibilisation interne se traduit par la volonté de mettre en place des initiatives concrètes visant à réduire l'impact environnemental des activités touristiques et à promouvoir des comportements responsables auprès des visiteurs. Encore une fois, les employés sensibilisés deviennent des éléments importants dans la valorisation durable des services proposés par la structure.

De plus, la perception d'une bonne intégration du développement durable dans les pratiques de l'OTI est significativement liée à l'intérêt pour une meilleure communication interne ($p = 0.015$). Ce constat met en évidence que la visibilité et la coordination des actions internes sont essentielles pour renforcer l'adhésion des agents et pour assurer que les initiatives durables soient comprises et relayées efficacement, tant en interne qu'en externe.

Même si certains résultats ne sont pas significatifs, comme le lien entre implication personnelle et intérêt pour une newsletter ($p = 0.5202$), la tendance globale montre que plus les agents sont sensibilisés et impliqués, plus ils

participent activement à des actions concrètes qui contribuent à renforcer l'image durable de l'OTI auprès du public. Cela signifie que la sensibilisation interne et l'engagement personnel des employés ont des retombées sur la perception du territoire par les visiteurs et sur la mise en œuvre de pratiques écoresponsables visibles.

Durant mon stage, ces résultats ont été traduits par l'intégration des actions durables dans la communication externe de l'Office, via le site internet, les affichages dans les bureaux et les brochures éditées par l'OTI. Ces ajustements permettent de donner une plus grande visibilité aux engagements durables, de valoriser les initiatives internes et de renforcer l'image globale de la destination en matière de développement durable. Ainsi, la sensibilisation et l'implication des employés se révèlent être des leviers essentiels pour améliorer à la fois la cohérence interne des pratiques et la perception externe de l'OTI par les visiteurs.

En conclusion de cette hypothèse 3, ces résultats permettent de confirmer que le processus de labellisation joue bien un rôle de catalyseur pour la sensibilisation des équipes internes, des partenaires touristiques et, indirectement, des visiteurs. Les résultats montrent que la sensibilisation ne se limite pas à une simple prise de conscience, elle favorise aussi une appropriation des concepts de RSE et se traduit par des actions visibles, telles que la mise en place d'outils de suivis, de charte écoresponsable ou d'initiatives en faveur de la réduction des impacts environnementaux.

Toutefois, l'étude met également en évidence que cette dynamique repose fortement sur l'engagement des individus et sur la capacité de l'organisation à créer un cadre favorable (formations, communication interne, culture partagée). L'ancienneté ou l'existence de normes ne suffisent pas. Ce sont l'accompagnement, la participation à des projets et la présence de « relais » motivés qui permettent de mobiliser l'ensemble des acteurs.

Enfin, l'impact sur l'image de la destination apparaît comme un effet indirect mais essentiel de cette mobilisation. En donnant une visibilité aux actions menées, l'OTI renforce sa crédibilité auprès du public et expose le territoire comme acteur engagé en matière de développement durable. Néanmoins, cette stratégie demande à être poursuivie et consolidée afin d'assurer une cohérence dans le temps et d'éviter que les initiatives ne s'essouffent faute d'adhésion collective ou de suivi.

En somme, l'hypothèse 3 est globalement validée, mais les résultats prouvent qu'il faut envisager la sensibilisation comme un processus continu, qui nécessite des outils, des relais internes et une stratégie de communication cohérente pour maximiser son impact à la fois en interne et à l'échelle territoriale.

Conclusion

L'analyse des résultats montre que la labellisation Destination d'Excellence agit comme un levier de structuration interne et de formalisation des pratiques, mais son impact n'est ni uniforme ni automatique. Si l'expérience des agents et la connaissance du dispositif facilitent l'appropriation des objectifs et des outils, les nouveaux collaborateurs ou ceux moins impliqués rencontrent des difficultés à intégrer pleinement les démarches, soulignant la nécessité d'un accompagnement et de dispositifs de formation continus.

Sur le plan de la mise en réseau et de la coopération, la dynamique est également nuancée. Les agents expérimentés jouent un rôle central dans la diffusion des bonnes pratiques et la mobilisation des partenaires, mais la connaissance des acteurs existants ne se traduit pas toujours en engagement concret. Les freins organisationnels (charge de travail, manque de moyens) et motivationnels (perception de l'utilité, sentiment d'efficacité collective) limitent la participation et montrent que la simple labellisation ne suffit pas à garantir une mobilisation généralisée.

Enfin, concernant la sensibilisation et l'impact externe, l'implication personnelle des agents reste déterminante pour traduire les connaissances en actions concrètes, mais les résultats révèlent que cette appropriation n'est pas linéaire. Certaines initiatives visibles auprès des visiteurs ou partenaires dépendent fortement de volontaires motivés, ce qui crée un risque de dispersion ou de dépendance à quelques acteurs clés.

En somme, la labellisation fournit un cadre structurant et un langage commun, mais son efficacité réelle dépend de l'articulation entre engagement individuel, animation managériale, outils de suivi et communication, et culture collective. Les résultats montrent une dynamique positive, mais complexe et

parfois fragile, où le potentiel de transformation durable n'est atteint qu'à condition d'accompagner et de pérenniser l'appropriation par l'ensemble de l'équipe.

Conclusion générale

L'étude menée dans ce mémoire met en évidence l'importance croissante du tourisme durable dans la gestion des destinations littorales. À travers le cas de l'OTI de la Baie de Quiberon, la labellisation Destination d'Excellence constitue un levier structurant pour formaliser et renforcer les pratiques internes, tout en mobilisant progressivement les partenaires. La mission confiée a permis de poser des bases concrètes pour ce pilier écoresponsable, en développant des outils de suivi, en organisant des temps collectifs et en établissant des indicateurs permettant d'évaluer les progrès réalisés.

Le bilan de ce travail souligne plusieurs apports. Sur le plan pratique, il montre que l'OTI a pu mettre en place une dynamique collective autour de la durabilité, en améliorant la structuration interne et en favorisant les échanges avec d'autres offices. Ce travail apporte également une contribution à la compréhension des conditions d'adaptation des offices de tourisme intercommunaux aux enjeux du développement durable. Enfin, ce travail met en lumière les limites rencontrées telles que les freins liés au manque de temps, la difficulté de mobiliser tous les membres de l'équipe, et la complexité d'une démarche qui reste en construction.

Au-delà de ces constats, ce mémoire ouvre des perspectives. Pour l'OTI, il s'agit de consolider la démarche en pérennisant les outils créés, en renforçant la communication interne et en impliquant davantage les partenaires touristiques.

Ainsi, ce travail met en évidence que la réussite d'une telle démarche repose à la fois sur l'adhésion interne, sur la coopération avec les acteurs du territoire et sur l'appui d'outils structurants. L'OTI de la Baie de Quiberon illustre bien les défis mais aussi les opportunités de cette transition vers un tourisme plus durable.

Bibliographie

ADCF (ASSEMBLÉE DES COMMUNAUTÉS DE FRANCE), 2019, *La gouvernance politique des intercommunalités en France*, s.l.

ADCF (ASSEMBLÉE DES COMMUNAUTÉS DE FRANCE), *Qu'est ce que l'intercommunalité?*, s.l.
ADMIN, 2021, *Nous vous dévoilons la marque territoriale*, <https://www.echo-livradois-forez.org/nous-vous-devoilons-la-marque-territoriale/> , 17 septembre 2021, consulté le 30 mars 2025.

ADN TOURISME, 2025, *Guide des démarches de labellisation pour un tourisme durable*, s.l.
ANGLADE F., 1993, « Tourisme littoral en Charente-Maritime », *Noroi*, 1993, vol. 40, n° 159, p. 387-411.

ARTIGE Benoit, 2022, *Guide des démarches de labellisation pour un tourisme responsable*, <https://www.adn-tourisme.fr/guide-demarches-tourisme-responsable/> , 14 septembre 2022, consulté le 4 avril 2025.

ATOUT-FRANCE, 2018, *Panorama du tourisme littoral. Cahier 3. Défis d'avenir, opportunités et esquisses de solutions*, Paris, Atout France (coll. « Ingénierie et développement touristique destinations littorales 63 »), 239 p.

AVOCATS A. G. N., 2023, *La labellisation : autre moyen de promotion des hébergements touri*, <https://www.agn-avocats.fr/blog/droit-des-affaires/droit-du-tourisme/la-labellisation-autre-moyen-de-promotion-des-hebergements-touristiques/> , 11 mai 2023, consulté le 4 avril 2025.

BIDEAU Gabriel, 2020, *Loi de 2019 sur les communes nouvelles en France : quelles conséquences pour les territoires?*, <https://geoconfluences.ens-lyon.fr/informations-scientifiques/dossiers-thematiques/geographie-du-politique/articles/loi-communes-nouvelles> , février 2020, consulté le 24 février 2025.

BLANC Nicolas, 2024, *Guide des indicateurs du tourisme responsable*, <https://www.adn-tourisme.fr/guide-des-indicateurs-du-tourisme-responsable/> , 6 juin 2024, consulté le 6 avril 2025.

BOUHON Frédéric, 2020a, « Mille-feuille institutionnel et intercommunalité: Moelleux ou indigeste ? », *Population & Avenir*, 29 mai 2020, vol. 748, n° 3, p. 14-16.

BUREAU DE LA LÉGISLATION DE L'URBANISME, *La bande littorale de 100 mètres*, s.l.
CAD ADAC 22, *L'Observatoire en ligne des Côtes d'Armor*,
https://www.armorstat.com/atlas_armorstat_densite_population.html, consulté le 15 juin 2025.

CAMUS Sandra, HIKKEROVA Lubica et SAHUT Jean-Michel, 2010, « Tourisme durable: une approche systémique », *Revue management & avenir*, 2010, vol. 34, n° 4, p. 253-269.
CHINCHOLE.L#PERSONNEL-ATD31, 2016, *Zoom sur la création d'un office de tourisme intercommunal et sur les conséquences de cette création sur les structures communales existantes - Fiche technique n° 6*, <https://www.atd31.fr/fr/base-doc/cooperation-intercommunale/etablissement-public-de-cooperation-intercommunale-epci/zoom-sur-la-creation-d-un-office-de-tourisme-intercommunal-et-sur-les-consequences-de-cette-creation-sur-les-structures-communales-existantes.html>, 21 décembre 2016, consulté le 5 avril 2025.

CRTL OCCITANIE, *Guide des labels du Tourisme*, s.l.

DÉBAT PUBLIC, *Tourisme littoral et loisirs nautiques: état des lieux, interactions et perspectives*, s.l.

DEBOUDT Philippe, 2004, « Tourisme littoral, préservation des espaces naturels et gestion intégrée de la zone côtière en France: le cas de la Côte d'Opale », *Hommes et terres du Nord*, 2004, vol. 2, n° 1, p. 37-48.

DÉLÉZIR Ronan Le, 2008, « Le développement littoral en question », *Pour*, 2008, vol. 199, n° 4, p. 109-115.

DESVIGNES Claudine, 2000, *Tourisme durable*, Paris, Éd. touristiques européennes, 247 p.

DESVIGNES Claudine et MACÉ Hubert, 1998, *Intercommunalité & tourisme*, Paris, Editions touristiques européennes, 160 p.

DILLENSEGER Clément, GABORIAUD Héloïse, FAVREAU Margot et VIRY Aliénor de, 2024, *Les décharges formelles et informelles en France, de la montagne de déchets à la colline végétalisée*, <https://geoconfluences.ens-lyon.fr/informations-scientifiques/dossiers-thematiques/geographie-critique-des-ressources/articles/decharges-isdnd-en-france> , novembre 2024, consulté le 4 avril 2025.

DUHAMEL P, KNAFOU R., 2003, « Tourisme et littoral: intérêts et limites d'une mise en relation: Tourisme et patrimoine », *Annales de géographie*, 2003, vol. 112, n° 629, p. 47-67.

DUHAMEL Philippe et VIOLIER Philippe, 2009, *Tourisme et littoral: un enjeu du monde*, Paris, Belin (coll. « Belin sup Tourisme »), 191 p.

DUMONT Gérard-François, 2018, « Intercommunalité ou «supracommunalité»? », *Population & Avenir*, 22 novembre 2018, vol. 740, n° 5, p. 3-3.

FRANÇOIS-LECOMPTE Agnès et PRIM-ALLAZ Isabelle, 2009, « Les Français et le tourisme durable: proposition d'une typologie », *Revue management & avenir*, 2009, vol. 29, n° 9, p. 308-326.

GÉOLITTORAL, *Artificialisation des littoraux*, s.l.

INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE, 2024, *Comprendre l'intercommunalité: Cartes et données*, s.l., Intercommunalités de France.

JARNO Yann, 2023, *Les labels touristiques comment ça marche et lesquels choisir?*, <https://yannjarno.com/les-labels-touristiques-comment-ca-marche-et-lesquels-choisir/> , 10 mars 2023, consulté le 4 avril 2025.

LANDOT Éric, 2020, *Compétence tourisme et intercommunalité: que reste-t-il aux communes?*, <https://blog.landot-avocats.net/2020/02/27/competence-tourisme-et-intercommunalite-que-reste-t-il-aux-communes/> , 27 février 2020, consulté le 5 avril 2025.

MARTIN Lola et RICCI Maeva, 2020, « Le tourisme littoral post-COVID-19: renouveau des pratiques touristiques? », *Téoros: revue de recherche en tourisme*, 2020, vol. 39, n° 3.

MARTIN Sebastien, 2022, « Sebastien Martin ».

MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE, 2018, *Pour un développement équilibré des espaces littoraux et maritimes*, s.l.

MOQUAY Patrick, 1996, *L'intercommunalité en 12 facteurs: comprendre le contexte local*, Paris, Syros - Aubenas (coll. « Les cahiers de l'intercommunalité 5 »), 271 p.

OFFICE FRANÇAIS DE LA BIODIVERSITÉ, *Le littoral*, s.l.

PUPION Pierre-Charles, 2010, « Tourisme durable et valorisation de l'environnement du littoral aquitain: diversité et stratégies des acteurs », *Revue management & avenir*, 2010, vol. 34, n° 4, p. 289-305.

RUIZ Gérard, 2013, « Le tourisme durable: un nouveau modèle de développement touristique ? », *La revue internationale et stratégique*, 2013, vol. 90, n° 2, p. 97-105.

SOUBAIGNÉ Jean-Baptiste, 2025, *La société publique locale pour les organismes de tourisme*, <https://www.monatourisme.fr/societe-publique-locale/> , 14 mars 2025, consulté le 29 juillet 2025.

VAN DER YEUGHT Corinne, 2012, « Construire des compétences centrales "tourisme durable" dans les destinations », *Revue française de gestion*, 2012, vol. 222, n° 3, p. 13-34.

WEISHAR Claire, 2021, « Du tourisme de masse au tourisme durable ? », *Confins: revue franco-brésilienne de géographie*, 2021.

YANNICK Clavé, « Les littoraux français ».

Table des annexes

Table des annexes

Annexe A : Critères du volet « politique environnementale »....	184
Annexe B - Questionnaire interne.....	185
Annexe C – Mail de diffusion du questionnaire.....	190
Annexe D : Aperçu du tableau d'indicateurs réalisé.....	191
Annexe E : Aperçu du tableau quantités déchets recyclables.....	192
Annexe F : Script python test exact de Fisher.....	193
Annexe G : Tableau de correspondance.....	194
Annexe H : Script Python diagramme à barres.....	195

Annexe A : Critères du volet « politique environnementale »

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

Formaliser son projet d'acteur du tourisme responsable

183 - Un engagement environnemental social et sociétal de l'établissement a été rédigé, signé, daté et rendu accessible auprès des collaborateurs et des clients (une page maximum, actualisé régulièrement en fonction des évolutions).

☐ Oui ☐ Non ☐ Non concerné

Bon à savoir : L'engagement de la direction de l'établissement est le point de départ d'une démarche structurée permettant de faire adhérer le personnel comme les clients, et d'en retirer des bénéfices. Cet engagement doit expliquer les actions prioritaires engagées ou prévues par l'établissement pour atténuer les impacts environnementaux liés à ses activités, et pour adapter son offre de services pour répondre aux enjeux environnementaux (changement climatique, préservation de la biodiversité, de la ressource en eau, etc.). Cet engagement ne doit pas se limiter aux seules exigences légales et doit démontrer une implication forte de la part de la direction. Par exemple l'écolabel européen demande que l'engagement de l'établissement soit rédigé dans une politique environnementale datée et signée par la direction, et affichée dans les locaux. Attestation du dirigeant - Contrôle par l'auditeur sur site ou copie de l'engagement. Coef 1.

184 - L'OT dispose d'indicateurs de suivi de sa performance environnementale.

☐ Oui ☐ Non ☐ Non concerné

Exemples : poids ou volume des déchets émis par an en différenciant recyclable / non recyclable, limitation des impacts des déplacements professionnels et domicile travail, investissement dans des véhicules plus propres, luminosité la nuit, bruit (aérations, climatisations, photocopieurs, etc.), ondes, etc. Contrôle documentaire. Coef 3.

185 - BONUS - Un diagnostic environnemental a été réalisé (moins de deux ans).

☐ Oui ☐ Non concerné

Bonus - Noter Non concerné si réponse négative. Copie du diagnostic. Coef 3.

186 - BONUS - Des actions préconisées lors de ces diagnostics ont déjà été mises en place.

☐ Oui ☐ Non concerné

Bonus - Noter Non concerné si réponse négative. Bon à savoir : Avoir en tête que certaines actions peuvent demander plusieurs années. Les actions à fort enjeu ou impact sont souvent celles nécessitant le plus d'investissement et les plus longues à mener. A l'inverse les actions à impact ou enjeu limité sont souvent menées rapidement. Ce critère permet de voir si le diagnostic environnement réalisé a été utile et a conduit à des actions concrètes de l'établissement. Copie du plan d'action. Coef 3.

187 - BONUS - L'établissement a défini un programme pluriannuel d'amélioration de son bilan environnemental.

☐ Oui ☐ Non concerné

Bonus - Noter Non concerné si réponse négative. Bon à savoir : Il est recommandé de construire un programme d'actions sur 2 années, puis d'en ouvrir un nouveau en reportant les actions non réalisées (exemple c'est ce que demande l'écolabel européen), le programme permet de classer les actions par ordre de priorités, en cohérence avec la politique ou stratégie de l'établissement, selon l'impact, le coût, le temps de retour investissement de chaque action. Il est mis à jour et suivi par le référent « tourisme durable ». Copie du plan d'action. Coef 3.

188 - Des actions de sensibilisation et de formation du personnel en lien avec l'engagement environnemental, social et sociétal de l'établissement sont mises en place.

☐ Oui ☐ Non ☐ Non concerné

Bon à savoir : Les actions de sensibilisation permettent d'informer, de convaincre le personnel et lui donner envie d'agir. L'adhésion aux engagements se trouve renforcée grâce à l'organisation d'événements, de consultations et de challenges en équipe. Informations Aides Fonds tourisme durable (sous réserve d'éligibilité et de maintien du dispositif). Plan d'action. Coef 3.

189 - L'OT informe de manière générale ses visiteurs sur les engagements en matière de développement durable du territoire (gestion des ressources, accessibilité, transport etc.).

☐ Oui ☐ Non ☐ Non concerné

Il est recommandé d'auditer le site internet, les brochures téléchargeables et sur site (flyers, posters, totems, etc.). Contrôle par l'auditeur. Coef 3.

190 - L'OT assure la formation de ses équipes aux enjeux d'un tourisme écoresponsable.

☐ Oui ☐ Non ☐ Non concerné

A auditer en adhésion et en renouvellement. Contrôle par l'auditeur. Coef 3

191 - Des supports de sensibilisation pour la clientèle sont mis en place dans l'établissement et affichés sur les supports de communication.

☐ Oui ☐ Non ☐ Non concerné

Bon à savoir : Site web, intégration des labels sur les brochures, rédaction d'une charte et ou des articles pour expliquer les engagements et la stratégie de l'établissement en matière de développement durable, etc. Cela peut devenir un atout concurrentiel, tout particulièrement auprès des clients qui sont sensibles à cette thématique. Informations Aides Fonds tourisme durable (sous réserve d'éligibilité et de maintien du dispositif). Contrôle par l'auditeur sur site ou photo des supports. Coef 3.

192 - L'OT sensibilise les professionnels aux démarches qualité de leurs filières ainsi qu'aux démarches de développement durable.*

☐ Oui ☐ Non ☐ Non concerné

A auditer en adhésion et en renouvellement. Coef 3.

193 - L'OT accompagne les professionnels dans leur démarche de transition écoresponsable.

☐ Oui ☐ Non ☐ Non concerné

Formation, financement, accompagnement vers les labels écoresponsables, etc. A auditer en adhésion et en renouvellement. Coef 3.

194 - L'OT met en valeur les professionnels et/ou les produits (hébergement, restauration, animation, produits locaux, commerces, etc.) engagés dans des démarches environnementales et/ou de développement durable reconnues localement ou nationalement.

☐ Oui ☐ Non ☐ Non concerné

Il est recommandé d'auditer le site internet ou les brochures téléchargeables. Coef 9. Famille Responsable.

Annexe B - Questionnaire interne

Questionnaire interne – Labellisation et durabilité

Dans le cadre de notre démarche de labellisation Destination d'Excellence, ce questionnaire vise à mieux comprendre votre perception de ce label et à recueillir vos ressentis sur les thématiques liées au développement durable.

Pour rappel, Destination d'Excellence est un label national porté par ADN Tourisme, valorisant les territoires engagés dans une amélioration continue de la qualité. Il bénéficie aujourd'hui d'un nouveau pilier écoresponsable, qui renforce l'importance des pratiques durables dans nos missions quotidiennes.

Ce questionnaire vous prendra moins de 5 minutes.

Dans le cadre du respect de votre vie privée, nous vous assurons un complet anonymat tout au long de cette étude. Nous traiterons vos données dans le respect du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).

Merci par avance pour le temps que vous y consacrerez !

Connaissance et compréhension de la labellisation

1. Avant ce questionnaire, connaissiez-vous le label Destination d'Excellence ?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Faiblement
- ☐ Moyennement
- ☐ Fortement
- ☐ Très fortement

2. À quel point diriez-vous que vous comprenez les objectifs de cette labellisation ?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Faiblement
- ☐ Moyennement
- ☐ Fortement
- ☐ Très fortement

Ressenti face à la démarche et au développement durable

3. Vous sentez-vous personnellement concerné(e) par les enjeux de développement durable dans votre activité professionnelle ?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Faiblement
- ☐ Moyennement
- ☐ Fortement
- ☐ Très fortement

4. La démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) dans un office de tourisme vous semble... : *(3 réponses maximum)*

- ☐ Importante
- ☐ Flou
- ☐ Pas prioritaire
- ☐ Claire
- ☐ Contraignante
- ☐ Porteuse de sens
- ☐ Nécessaire
- ☐ Pertinente

5. Diriez-vous que vous vous sentez à l'aise avec les notions de RSE appliquées au tourisme ?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Faiblement
- ☐ Moyennement
- ☐ Fortement
- ☐ Très fortement

6. Selon vous, le développement durable est-il suffisamment intégré dans les pratiques actuelles de l'Office ?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Faiblement
- ☐ Moyennement
- ☐ Fortement
- ☐ Très fortement

Engagement, implication, communication

7. Seriez-vous disposé(e) à contribuer, même ponctuellement, au développement d'actions en faveur du développement durable au sein de l'Office (ex : relais d'informations auprès des visiteurs sur l'environnement, participation à un atelier de sensibilisation, etc.)

- ☐ Pas du tout
- ☐ Faiblement
- ☐ Moyennement
- ☐ Fortement
- ☐ Très fortement

8. Qu'est-ce qui vous encouragerait à vous impliquer davantage ? *(plusieurs réponses possibles)*

- ☐ Une meilleure explication des objectifs et bénéfices du label
- ☐ Des outils simples et réguliers de suivi de la démarche
- ☐ Des ateliers de sensibilisation et/ou formations sur les thématiques liées
- ☐ Des exemples concrets de bonnes pratiques mises en œuvre dans d'autres structures

- ☐ Une meilleure compréhension des impacts concrets sur notre territoire ou notre structure
- ☐ Une valorisation de l'implication individuelle
- ☐ Je suis déjà impliqué(e) au maximum selon moi
- ☐ Rien ne m'encouragerait

9. Quels pourraient être selon vous, les principaux freins à l'engagement dans une démarche de développement durable au sein de la structure ? (3 réponses maximum)

- ☐ Manque de temps
- ☐ Manque de connaissances
- ☐ Difficulté à percevoir les bénéfices concrets
- ☐ Absence de directives claires ou de stratégie globale
- ☐ Manque de moyens (humains, financiers, outils adaptés)
- ☐ Sentiment que ce n'est pas de mon ressort
- ☐ Manque d'intérêt personnel
- ☐ Il n'y a pas de freins selon moi

10. Parmi les thématiques suivantes, lesquelles aimeriez-vous le plus aborder lors d'un atelier collectif de sensibilisation ? (3 réponses maximum)

- ☐ Le tourisme durable et ses enjeux
- ☐ La RSE appliquée aux offices de tourisme
- ☐ Les objectifs et bénéfices du label Destination d'Excellence
- ☐ Les écogestes et bonnes pratiques à adopter au quotidien
- ☐ La communication responsable
- ☐ La transition écologique du secteur touristique
- ☐ La préservation de la biodiversité locale

11. Seriez-vous intéressé(e) par un format de communication régulier (ex : *newsletter qualité /développement durable mensuelle*) pour être informé(e) des actions menées, liées à la démarche durable ?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Faiblement
- ☐ Moyennement
- ☐ Fortement
- ☐ Très fortement

12. Seriez-vous favorable à l'installation d'un bac dédié à la récupération des brochures de nos éditions (mis à disposition dans nos accueils, à destination des visiteurs), afin d'éviter le gaspillage et favoriser la réutilisation et le recyclage ?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Faiblement

- ☐ Moyennement
- ☐ Fortement
- ☐ Très fortement

Partenaires éco-labellisés

13. Connaissez-vous les partenaires touristiques de notre destination qui sont éco-labellisés (Clef Verte, Écolabel européen, etc.) ?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Faiblement
- ☐ Moyennement
- ☐ Fortement
- ☐ Très fortement

14. Seriez-vous favorable à la mise en place d'une charte éco-responsable pour les partenaires touristiques du territoire ? *(la charte permettrait par exemple de valoriser les partenaires engagés, d'afficher leurs engagements, de créer une dynamique collective, etc).*

- ☐ Pas du tout
- ☐ Faiblement
- ☐ Moyennement
- ☐ Fortement
- ☐ Très fortement

Informations générales

15. Quel est votre service ou fonction au sein de l'Office de tourisme Intercommunal ?

- ☐ Accueil
- ☐ Communication / promotion
- ☐ Partenariats / événementiel
- ☐ Hébergement / observation
- ☐ Direction

16. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de l'Office de tourisme Intercommunal ?

- ☐ Moins d'1 an
- ☐ Entre 1 et 3 ans
- ☐ Entre 3 et 5 ans
- ☐ Entre 5 et 10 ans
- ☐ Plus de 10 ans

17. Avez-vous déjà participé à une démarche de labellisation (dans cette structure ou ailleurs) ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Question ouverte

18. Souhaitez-vous ajouter un commentaire, une remarque ou une proposition sur cette démarche ou sur ce questionnaire ?

Annexe C – Mail de diffusion du questionnaire

Bonjour à toutes et à tous,

Actuellement en stage de fin d'études au sein de l'OTI, je travaille sur le label Destination d'Excellence, en particulier sur les critères du pilier éco-responsabilité.

Dans le cadre de mon stage et de mon mémoire de Master 2, je mène un travail d'étude en lien avec notre démarche de labellisation Destination d'Excellence, et plus largement sur l'intégration du développement durable dans nos pratiques professionnelles.

Pour cela, je vous invite à répondre à un court questionnaire (moins de 5 minutes) visant à recueillir vos perceptions sur cette démarche, vos ressentis sur les enjeux de durabilité, ainsi que vos idées éventuelles.

Ce questionnaire est anonyme et les réponses seront traitées dans le respect du RGPD. Vos retours m'aideront à affiner mes analyses et à alimenter notre réflexion collective autour du développement durable, afin de mieux orienter nos actions et de renforcer cet axe au sein de l'OTI.

Voici le lien du questionnaire : <https://forms.gle/2ZEvVoxLD8o2Nhdc8>

Je vous remercie par avance pour votre participation

N'hésitez pas à me contacter si vous avez des questions.

Bonne journée à vous,

Émilie



Accueil de La Trinité-sur-Mer

Office de tourisme Baie de Quiberon

30 cours des Quais - 56470 La Trinité-sur-Mer

Tél. 02 44 84 56 56

www.baiedequiberon.bzh



Baie de Quiberon Tourisme

Annexe D : Aperçu du tableau d'indicateurs réalisé

1.1 HÉBERGEMENTS ET ACTIVITÉS ÉCO-RESPONSABLES

Indicateur	Total hébergements	Total labellisés	Clef Verte	Eco gîte	Gîte Panda	Ecolabel européen	Partir écolo	Sources des données
1.1.1 Volume annuel d'hébergements éco-labellisés	333	16 soit 4,8%	8 soit 2,4%	0	0	8 soit 2,4%	0	Site de l'OT

Hébergements labellisés Clef Verte :

Sofitel Quiberon Thalassa sea&spa (Quiberon)
Hôtel Naéco (Erdeven)
Flower camping le bois d'Amour (Quiberon)
Hôtel de Plein Air Sauvage (Quiberon)

Camping paradis le Moulin des Oies (Belz)
Camping la Fontaine du Hallate (Plougoumelen)
Camping Domaine de Kerpenhir (Locmariaquer)
La petite vagabonde (Erdeven)

Hébergements labellisés Ecolabel européen :

Hôtel et Spa le Celtique (Carnac)
Hôtel-Restaurant du Golf de St-Laurent (Ploemel)
Camping de la Baie (La Trinité-sur-Mer)
Camping de l'Océan (St-Pierre-Quiberon)

Camping la Fontaine du Hallate (Plougoumelen)
Camping Domaine de Kerpenhir (Locmariaquer)
Dihan Evasion (Ploemel)
La relais de l'Océan (St-Pierre-Quiberon)

Indicateur	Total restaurants	Total labellisés	Ecotable	Green Food	Sources de données
1.1.2 Volume annuel de restaurants éco-labellisés	108	0 soit 0%	0	0	Site de l'OT

Indicateur	Lits touristiques au km²	Lits touristiques au km² = nb de lits touristiques / superficie (en km²) = 126 278 / 521 km² = 242,37 Source : INSEE
1.1.3 Densité touristique annuelle (territoire AQTA)	242,37	

Nb de lits touristiques = capacité des hôtels + capacité des campings +
capacité des autres hébergements collectifs + résidences secondaires (ratio x5)
= 1876 + 11 353 + 1549 + 22 300 (ratio x5)
= 126 278 Source : INSEE

1.2 DESTINATIONS ÉCO-RESPONSABLES

Indicateur	Total sites de baignade	Sites de baignade labellisés	Sources de données
1.2.1 Volume annuel de destinations éco-responsables labellisés Pavillon Bleu	37	4 soit 9,25%	Site de l'OT + Pavillon Bleu

Annexe E : Aperçu du tableau quantités déchets recyclables

INDICATEUR (déchets recyclables)	2024	2025	2026	2027
Poids déchets recyclables récoltés au siège	335kg			
Poids déchets recyclables récoltés à l'OT d'Erdeven	550kg			
Poids déchets recyclables récoltés à l'OT d'Etel	88kg			
Poids déchets recyclables récoltés à l'OT de Saint Anne	pas de données			
Poids déchets recyclables récoltés à l'OT de LTSM	514kg			
Poids déchets recyclables récoltés à l'OT de Plouharnel	340kg			
Poids déchets recyclables récoltés à l'OT de St-Pierre-Quiberon	38,50kg			
Poids déchets recyclables récoltés à l'OT d'Auray	243kg			
Poids déchets recyclables récoltés à l'OT de Quiberon	517,50kg			
Poids déchets recyclables récoltés à l'OT de Locmariaquer	126kg			
Poids déchets recyclables total	2,752 tonnes			
INDICATEUR (déchets recyclables)	2024 (brochures 2023)		2025 (brochures 2024)	
Poids brochures éditions précédentes (benne du siège)	9 tonnes		12 tonnes	

Annexe F : Script python test exact de Fisher

```
import pandas as pd
from scipy import stats

# Lecture du fichier CSV
df = pd.read_csv("/content/Tableau données.csv")

# Liste des paires de colonnes à tester
tests = [
    ("col_1", "col_16"),
    ("col_5", "col_17"),
    ("col_3", "col_7"),
    ("col_1", "col_11"),
    ("col_16", "col_6"),
    ("col_14", "col_13"),
    ("col_2", "col_17"),
    ("col_2", "col_1"),
    ("col_3", "col_11"),
    ("col_3", "col_16"),
    ("col_5", "col_16"),
    ("col_7", "col_5"),
    ("col_3", "col_5"),
    ("col_12", "col_6"),
    ("col_3", "col_12"),
    ("col_6", "col_11"),
    ("col_3", "col_14"),
    ("col_7", "col_11"),
    ("col_7", "col_16"),
    ("col_13", "col_16")
]

# Boucle sur chaque paire de colonnes
for col1, col2 in tests:
    print(f"\nTest de Fisher entre '{col1}' et '{col2}':")

    # Création du tableau de contingence
    contingency = pd.crosstab(df[col1], df[col2])

    # Test exact de Fisher
    _, p_value = stats.fisher_exact(contingency)

    print(f"P-value = {p_value:.4f}")

    # Interprétation de la p-value
    if p_value > 0.05:
        print("La p-value est supérieure à 0,05 : on ne peut pas rejeter H0 (pas de différence significative).")
    else:
        print("La p-value est inférieure ou égale à 0,05 : on rejette H0, H1 est retenue (différence significative).")
```

Annexe G : Tableau de correspondance

col_1	Avant ce questionnaire, connaissiez-vous le label Destination d'Excellence ?
col_2	À quel point diriez-vous que vous comprenez les objectifs de cette labellisation ?
col_3	Vous sentez-vous personnellement concerné(e) par les enjeux de développement durable dans votre activité professionnelle ?
col_4	La démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) dans un office de tourisme vous semble... : <i>(3 réponses maximum)</i>
col_5	Diriez-vous que vous vous sentez à l'aise avec les notions de RSE appliquées au tourisme ?
col_6	Selon vous, le développement durable est-il suffisamment intégré dans les pratiques actuelles de l'Office ?
col_7	Seriez-vous disposé(e) à contribuer, même ponctuellement, au développement d'actions en faveur du développement durable au sein de l'Office (ex : relais d'informations auprès des visiteurs sur l'environnement, participation à un atelier de sensibilisation, etc.)
col_8	Qu'est-ce qui vous encouragerait à vous impliquer davantage ? <i>(plusieurs réponses possibles)</i>
col_9	Quels pourraient être selon vous, les principaux freins à l'engagement dans une démarche de développement durable au sein de la structure ? (3 réponses maximum)
col_10	Parmi les thématiques suivantes, lesquelles aimeriez-vous le plus aborder lors d'un atelier collectif de sensibilisation ? (3 réponses maximum)
col_11	Seriez-vous intéressé(e) par un format de communication régulier (ex : <i>newsletter qualité /développement durable mensuelle</i>) pour être informé(e) des actions menées, liées à la démarche durable ?
col_12	Seriez-vous favorable à l'installation d'un bac dédié à la récupération des brochures de nos éditions (mis à disposition dans nos accueils, à destination des visiteurs), afin d'éviter le gaspillage et favoriser la réutilisation et le recyclage ?
col_13	Connaissez-vous les partenaires touristiques de notre destination qui sont éco-labellisés (Clef Verte, Écolabel européen, etc.) ?
col_14	Seriez-vous favorable à la mise en place d'une charte éco-responsable pour les partenaires touristiques du territoire ? <i>(la charte permettrait par exemple de valoriser les partenaires engagés, d'afficher leurs engagements, de créer une dynamique collective, etc).</i>
col_15	Quel est votre service ou fonction au sein de l'Office de tourisme Intercommunal ?
col_16	Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de l'Office de tourisme Intercommunal ?
col_17	Avez-vous déjà participé à une démarche de labellisation (dans cette structure ou ailleurs) ?

Annexe H : Script Python diagramme à barres

```
import pandas as pd
import matplotlib.pyplot as plt

df = pd.read_csv("/content/Tableau données.csv")
data = df["col_8"]
data = data.str.split(';')
data = data.explode()

# Reset index if needed
data.reset_index(drop=True, inplace=True)

data = data.value_counts()

# Calcul des fréquences (% de citations)
frequencies = data.sort_values(ascending=True) / len(df) * 100

# Barplot horizontal
plt.figure(figsize=(12,4.5))
frequencies.plot(kind="barh", color="seagreen", edgecolor="black")

plt.xlabel("Pourcentage de répondants (%)")
plt.title("Q8 - Ce qui encouragerait davantage l'implication")
plt.tight_layout()
plt.show()
```

Table des figures

Figure 1 : Les 17 objectifs du développement durable.....	12
Figure 2 : Frise chronologique retraçant l'évolution de l'intercommunalité en France.....	33
Figure 3 : Tableau présentant les 4 types d'EPCI à fiscalité propre.....	38
Figure 4 : Carte des EPCI à fiscalité propre, au 1er janvier 2024, en France.....	39
Figure 5 : Logo du label Destination d'Excellence.....	73
Figure 6 : Carte de la densité en Bretagne.....	83
Figure 7 : Carte du réseau de transports en commun BreizhGo.....	84
Figure 8 : Carte du territoire de l'OTI Baie de Quiberon.....	89
Figure 9 : Évolution du nombre de logements par catégorie depuis 1968.....	90
Figure 10 : Schéma de l'organisation de la gouvernance.....	104
Figure 11: Organigramme de la SPL AQTA.....	111
Figure 12 : Diagramme à barres représentant l'ancienneté des membres de l'OTI	151
Figure 13 : Diagramme à barres représentant le service des membres de l'OTI.	152
Figure 14 : Diagramme à barres de la question 8.....	160
Figure 15 : Diagramme à barres de la question 10.....	160
Figure 15 : Diagramme à barres de la question 9.....	161
Figure 16 : Diagramme à barres de la question 4.....	161

Table des matières

Table des matières

Remerciements.....	5
Sommaire.....	6
Introduction générale.....	7

Partie 1 : Le tourisme durable appliqué aux territoires littoraux : articulation entre intercommunalité et labellisation.....8

Introduction.....	9
Chapitre 1 : Tourisme littoral : concilier attractivité et durabilité.....	10
1 Définition et caractéristiques du tourisme durable.....	10
1.1 Le concept de durabilité.....	10
1.2 Définition du tourisme durable.....	12
1.3 Obstacles et limite au développement du tourisme durable.....	14
2 Les défis du tourisme durable sur le littoral.....	16
2.1 Le littoral, un espace prisé mais fragile.....	16
2.2 Les différents types de pressions subis par les littoraux français.....	19
2.3 La surfréquentation touristique.....	21
3 Les leviers pour un tourisme durable sur le littoral.....	24
3.1 Rôle des politiques publiques et de la régulation.....	24
3.2 Gouvernance et multiplicité des acteurs sur le littoral :.....	27
3.3 Sensibilisation, et adaptations des pratiques touristiques sur le littoral	29
Chapitre 2 : Le tourisme intercommunal.....	32
1 Le cadre juridique et institutionnel du tourisme intercommunal.....	32
1.1 Émergence et évolution des intercommunalités en France.....	32
1.2 Organisation et gouvernance des intercommunalités.....	38
1.3 L'encadrement législatif du tourisme intercommunal.....	42

2 Structuration et coordination intercommunale du tourisme.....	44
2.1 Politique intercommunale : mise en œuvre des actions touristiques à l'échelle de l'EPCI.....	44
2.2 Financement des intercommunalités touristiques : sources et enjeux économiques.....	46
2.3 Développement d'une stratégie territoriale commune : les défis et les enjeux.....	50
3 Les intercommunalités et la transition vers le tourisme durable.....	52
3.1 Intégration des enjeux environnementaux dans le développement touristique intercommunal.....	52
3.2 Promotion du tourisme durable : alternatives et nouvelles pratiques.	54
3.3 La transition écologique des Offices de Tourisme Intercommunaux vers un fonctionnement interne plus durable.....	56
Chapitre 3 : La labellisation dans le domaine touristique.....	59
1 Les labels touristiques et leur rôle dans le développement durable.....	59
1.1 Définition, typologie et rôles des labels touristiques.....	59
1.2 Objectifs et valeurs portées par la labellisation touristique.....	62
1.3 Les principaux labels dans le domaine touristique.....	63
2 Effets de la labellisation sur les offices de tourisme.....	66
2.1 Structurer les engagements des offices de tourisme.....	66
2.2 Un moteur d'amélioration continue au sein des structures.....	68
2.3 Une démarche exigeante et parfois contraignante.....	70
3 Le label Destination d'excellence : exigences et mise en œuvre.....	72
3.1 Présentation du label Destination d'Excellence.....	72
3.2 Critères et spécificités de la filière Office de tourisme.....	74
3.3 Processus de labellisation : étapes, audit et suivi.....	76
Conclusion.....	78
Partie 2 : Présentation du terrain d'étude et de la structure d'accueil.....	79

Introduction.....	80
Chapitre 1 : Présentation du territoire à l'étude.....	81
1 Le cadre géographique et administratif du territoire.....	81
<i>1.1 Localisation du territoire.....</i>	<i>81</i>
<i>1.2 Périmètre intercommunal couvert par l'OTI.....</i>	<i>87</i>
<i>1.3 Dynamiques démographiques, sociales et économiques.....</i>	<i>90</i>
.....	<i>90</i>
2 L'histoire et l'environnement du territoire.....	92
<i>2.1 Présentation historique du territoire.....</i>	<i>92</i>
<i>2.2 Caractéristiques physiques et paysagères.....</i>	<i>93</i>
<i>2.3 Sensibilité environnementale.....</i>	<i>95</i>
3 L'activité touristique du territoire.....	96
<i>3.1 Typologie du tourisme.....</i>	<i>97</i>
<i>3.2 Fréquentation touristique du territoire.....</i>	<i>98</i>
<i>3.3 Enjeux du territoire.....</i>	<i>100</i>
Chapitre 2 : Présentation de la structure d'accueil.....	102
1 Historique et cadre juridique de l'OTI.....	102
<i>1.1 Création et mise en place de la structure.....</i>	<i>102</i>
<i>1.2 Statut juridique et financement de la structure.....</i>	<i>105</i>
2 Organisation et fonctionnement de l'OTI.....	106
<i>2.1 Missions principales de l'OTI.....</i>	<i>107</i>
<i>2.2 Organisation interne.....</i>	<i>110</i>
<i>2.3 Présentation du service accueil et du pôle qualité.....</i>	<i>113</i>
3 L'activité touristique de l'OTI.....	114
<i>3.1 Données de fréquentation dans les accueils de l'OTI.....</i>	<i>115</i>
<i>3.2 Outils de communication et de promotion.....</i>	<i>116</i>
<i>3.3 Enjeux actuels de la structure.....</i>	<i>118</i>
Chapitre 3 : Les missions de stage.....	119
1 Contexte et enjeux territoriaux.....	119

1.1 Une mission liée à la nouvelle labellisation.....	119
1.2 Pertinence de la mission dans les dynamiques territoriales actuelles	120
2 Origine et intégration de la mission.....	121
2.1 Mission construite à partir d'une initiative personnelle.....	121
2.2 La mission correspond à un besoin identifié	122
3 Objectifs, contenu et déroulé de la mission.....	123
3.1 Objectifs poursuivis par le stage.....	124
3.2 Tâches et missions réalisées.....	125
3.3 Méthodologie et outils utilisés	126
Conclusion.....	129
Partie 3 : Mise en œuvre de la mission et analyse des résultats	130
Introduction.....	131
Chapitre 1 : La méthodologie déployée à l'échelle du stage pour produire les résultats.....	132
1 Mise en place de la démarche de travail.....	132
1.1 Identification des critères et priorisation des actions.....	132
1.2 Planification et organisation interne de la mission.....	134
1.3 Mobilisation des ressources internes et externes.....	135
2 Méthodes d'analyses et de recueil d'informations.....	136
2.1 Conception du questionnaire interne.....	136
2.2 Diffusion du questionnaire interne.....	138
2.3 Première exploration des données.....	139
Chapitre 2 : Présentation des résultats.....	141
1 État des lieux initial.....	141
1.1 Situation du pilier avant le stage.....	141
1.2 Pratiques déjà en place et manques identifiés.....	142
1.3 Opportunités et contraintes repérés.....	144
2 Résultats des actions menées.....	145
2.1 Documents et outils produits.....	146

2.2 Actions en cours ou planifiées.....	148
3 Résultats issus du questionnaire interne.....	150
3.1 Description de l'échantillon de répondants.....	150
3.2 Tests statistiques réalisés.....	153
3.3 Résultats du questionnaire.....	154
Chapitre 3 : Interprétation des résultats.....	162
1 Interprétation des résultats en lien avec l'hypothèse 1.....	162
1.1 Structuration des pratiques grâce au label.....	163
1.2 Avantages observés et effets sur l'organisation interne.....	165
1.3 Limites et conditions de pérennisation.....	166
2 Interprétation des résultats en lien avec l'hypothèse 2.....	168
2.1 Effets du processus sur la mise en réseau.....	168
2.2 Coopération et échanges de bonnes pratiques.....	170
2.3 Retombées pour l'efficacité des actions durables.....	171
3 Interprétation des résultats en lien avec l'hypothèse 3.....	173
3.1 Progression de la sensibilisation interne de l'OTI.....	173
3.2 Sensibilisation des partenaires touristiques.....	174
3.3 Impact sur les visiteurs et l'image du territoire.....	176
Conclusion.....	179
Conclusion générale.....	181
Bibliographie.....	182
Table des annexes.....	186
Annexe A : Critères du volet « politique environnementale ».....	187
Annexe B - Questionnaire interne.....	188
Annexe C – Mail de diffusion du questionnaire.....	193
Annexe D : Aperçu du tableau d'indicateurs réalisé.....	194
Annexe E : Aperçu du tableau quantités déchets recyclables.....	195
Annexe F : Script python test exact de Fisher.....	196
Annexe G : Tableau de correspondance.....	197

Annexe H : Script Python diagramme à barres.....	198
Table des figures.....	199
Table des matières.....	200

Structurer, impliquer, sensibiliser : les apports de la labellisation Destination d'Excellence dans les offices de tourisme intercommunaux

Résumé

Dans un contexte où le tourisme doit concilier attractivité, retombées économiques et préservation des ressources naturelles, le tourisme durable émerge comme un enjeu crucial, particulièrement pour les territoires littoraux. Ce mémoire explore le cas de l'Office de Tourisme Intercommunal (OTI) de la Baie de Quiberon, qui a engagé une démarche de labellisation Destination d'Excellence. À travers une analyse des pratiques internes et des interactions avec les partenaires, cette recherche met en lumière les défis et les opportunités liés à la mise en œuvre d'une stratégie durable dans un environnement à forte fréquentation saisonnière.

Mots clés : tourisme durable, littoral, labellisation, Destination d'Excellence, office de tourisme intercommunal.

Structuring, involving, raising awareness: The contributions of the Destination d'Excellence labeling in the Intercommunal Tourist Office of the Baie de Quiberon

Abstract

In a context where tourism must balance attractiveness, economic returns, and natural resource preservation, sustainable tourism emerges as a key challenge, especially for coastal territories. This thesis examines the case of the Intercommunal Tourist Office (OTI) of the Baie de Quiberon, which has initiated a Destination d'Excellence labeling process. Through an analysis of internal practices and interactions with partners, this research highlights the challenges and opportunities associated with implementing a sustainable strategy in a highly frequented seasonal environment.

Key words : *sustainable tourism, coastal, labeling, Destination d'Excellence, Intercommunal Tourist Office.*