

Étude sur l'activité touristique et son organisation au sein des territoires de Caen la Mer et de Cœur de Nacre

Diagnostic touristique et organisationnel et préconisations

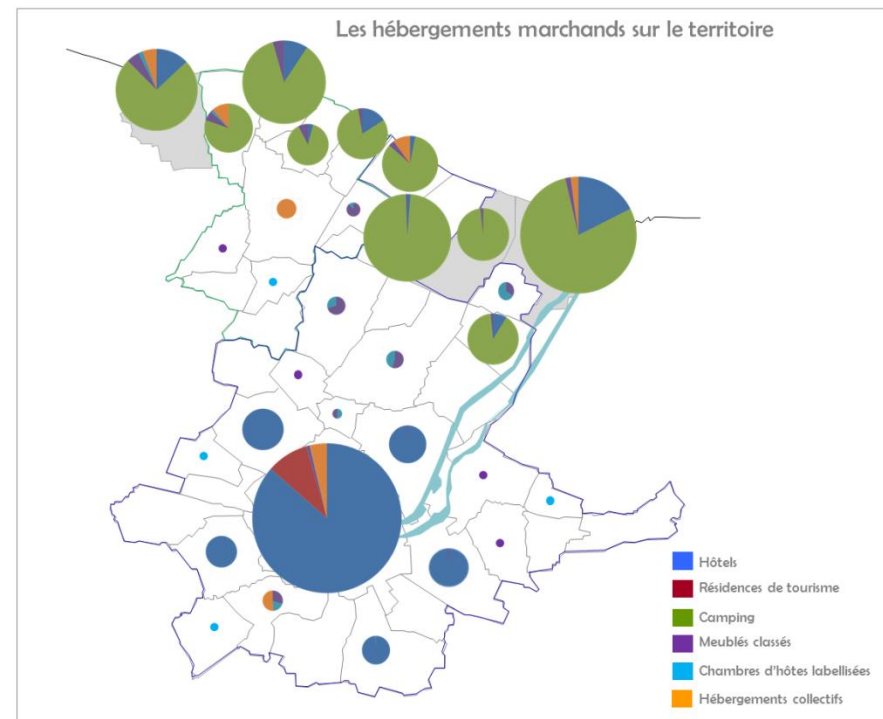
SYNTHESE

Pour le compte de la Communauté d'Agglomération Caen la Mer et de la Communauté de Communes Cœur de Nacre

1. Une économie touristique centrée sur deux types de destinations, différentes mais complémentaires

- Les territoires de Caen-la-Mer et de Cœur-de-Nacre recouvrent deux destinations touristiques : une destination de tourisme urbain et d'affaires sur l'agglomération de Caen et une destination de tourisme balnéaire sur la Côte de Nacre

- Au global l'ensemble de ce territoire compte 44 883 lits touristiques (10% de l'offre départementale) dont 67% en résidences secondaires
- L'offre est dominée par l'hôtellerie sur Caen-la-Mer (avec une qualité globalement moyenne) et par l'hôtellerie de plein air sur Cœur-de-Nacre (avec une hôtellerie de plein air de bonne qualité et une forte présence d'hébergements locatifs et d'une offre résidentielle, cette dernière représentant 39% des emplacements).
- Les hôtels de Caen agglomération (définition CDT) ont accueilli 843 976 nuitées (soit 59,5% de taux d'occupation moyen) en 2009 dont 25,5% de nuitées étrangères et 54% de nuitées d'affaires.
- Les hôtels de la Côte de Nacre (définition CDT) ont accueilli 182 568 nuitées (soit 55% de taux d'occupation moyen) en 2009 dont 18,5% de nuitées étrangères et 24% de clientèles affaires.
- Si l'offre d'hébergements est sensiblement différente sur les deux intercommunalités, en revanche, les questions de qualité des hébergements (surtout l'hôtellerie et les meublés) et la faiblesse des résidences de tourisme sont des problématiques communes.



● L'offre de sites et d'activités touristiques est également différente selon le territoire observé

- L'agglomération de Caen concentre l'offre de sites patrimoniaux et culturels et les plus fortes fréquentations. L'agglomération accueille également des sites de loisirs très tournés vers les familles ainsi qu'un golf.
- Le littoral accueille plutôt un petit patrimoine vernaculaire et quelques sites de visite enregistrant des fréquentations limitées. Le littoral concentre également les activités nautiques, les centres de thalassothérapie (2 existants sur la Côte de Nacre à Luc-sur-Mer et à Ouistreham) ainsi que les casinos (à Luc-sur-Mer, Saint-Aubin-sur-Mer et Ouistreham).

● Mais certaines filières touristiques sont communes ou présentent des enjeux communs aux deux territoires

- C'est le cas des sentiers de découverte, qu'il s'agisse de sentiers pédestres, équestres ou cyclables.
- C'est également le cas du tourisme de mémoire qui compte plusieurs sites sur le territoire et à son immédiate proximité. Le Mémorial de la Paix reste cependant le site majeur et le plus fréquenté avec 372 000 visiteurs environ en 2009.
- Enfin, le tourisme d'affaires est également une filière commune. Si l'activité est très centrée sur Caen (avec, notamment, le Centre de Congrès qui accueille 250 manifestations et 80 000 personnes par an, et le Parc des Expositions), le littoral est utilisé pour des activités de péri congrès et les liens sont évidents même s'ils peinent à se mettre en place en raison d'une faible structuration de l'offre en dehors de Caen. À noter le projet de création d'un nouveau centre de congrès à Caen et un projet plus avancé de création d'un site de tourisme d'affaires sur le site de la Baronnie à Douvres-la-Délivrande.

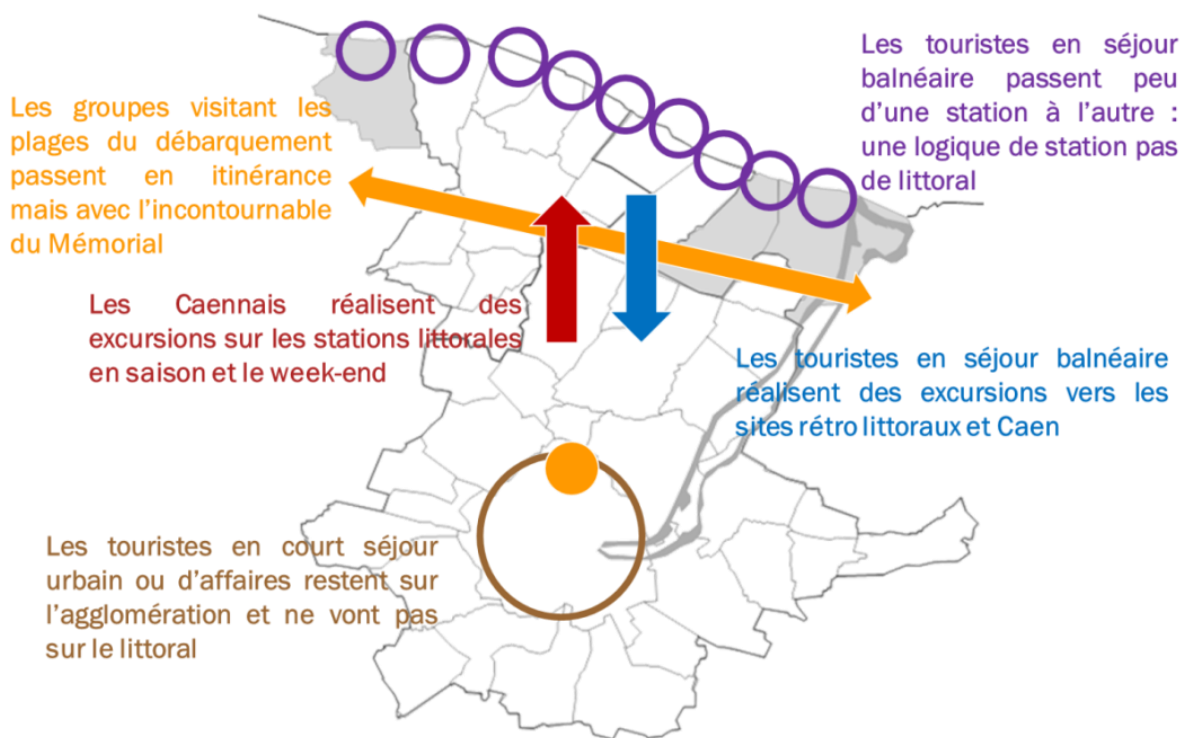
● **Les clientèles du territoire sont à l'image des clientèles du Calvados et de la Normandie :**

- Une clientèle de proximité résidant dans un milieu urbain
- Une clientèle de courts-séjours
- Une clientèle essentiellement familiale
- Une part importante de l'hébergement non-marchand

● **Néanmoins, les clientèles de l'agglomération de Caen et celles de la côte de Nacre ne sont pas les mêmes :**

- La côte de Nacre attire peu de clientèles de groupe, n'ayant ni gros centre d'intérêt, ni hébergements de groupe suffisants, contrairement à Caen.
- La clientèle du littoral est plus une clientèle familiale de proximité habituée (Franciliens, Belges).

● **Mais des flux de clientèle existent entre l'agglomération de Caen et son littoral :**



● Schématiquement, les clientèles peuvent être analysées comme suit :

	Segment de clientèles	Type	Comportements	Lieux fréquentés	Motivation/activités recherchées
Caen et son agglomération	Tourisme de découverte culturelle	Couples, familles, avec ou sans enfants, groupes d'amis essentiellement Français de la région ou régions de proximité Groupes : 40% étrangers	Courts séjours : 1,5 nuitées, passage vers une autre destination (plages du débarquement, Bretagne)	Centre-ville, Mémorial, visites guidées de l'OT	Découverte, culture/histoire Visite de la ville, des sites culturels
	Tourisme d'affaires	Individuels et groupes pour séminaires et autres réunions professionnelles	1 à 2 jours hors été	Centre des congrès et parc des expositions, Mémorial de la paix et nombreux lieux de réunion répartis sur l'agglomération	Réunions ou visite de salons Restaurants, activités de loisirs, animations
Côte de nacre	Résidents secondaires	Couples, familles (souvent grands-parents avec petits-enfants). 70% d'Ile-de-France et 30% du Calvados	2 semaines en moyenne en été	Plages, marchés, évènementiels locaux	Détente, loisirs Activités couvertes pour les enfants, visites culturelles et animations (marchés du terroir, vide-grenier).
	Séjours balnéaires	Couples, familles de Normandie, Ile-de-France et étrangers	1 semaine en moyenne	Plages, centre-ville	Littoral/mer, ambiance familiale Animations notamment pour les enfants
	Excursionnistes de proximité	Couples, familles originaire de l'agglomération caennaise ou de la région de Bayeux	½ journée à 1 journée	Plages	Littoral/mer Plage, nautisme, évènements
2 interco	Tourisme de mémoire	Groupes scolaires et adultes, individuels. Etrangers et français	De quelques heures à une demi-journée	Mémorial de la paix, plages du débarquement, autres sites de visite liés au débarquement (2-3 sites en moyenne)	Histoire du débarquement Visites de sites, restaurants

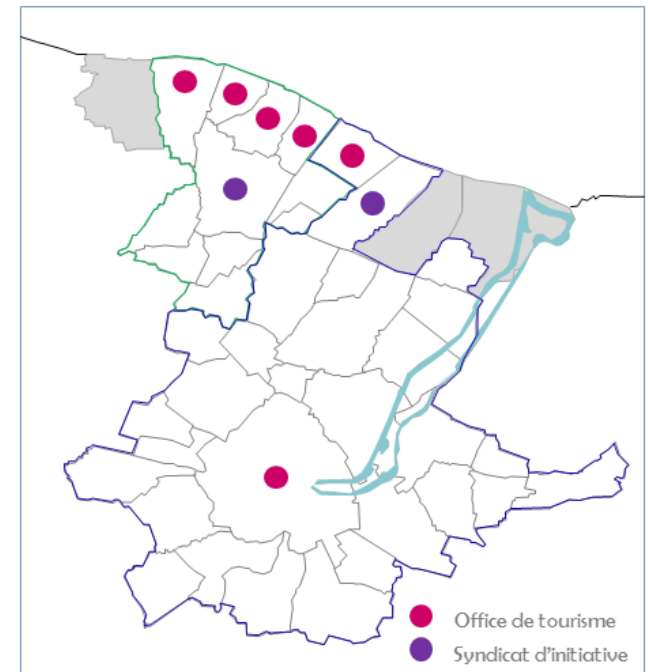
● En conclusion :

- Le territoire des deux intercommunalités bénéficie d'une bonne accessibilité routière, d'une capacité d'hébergements importante et variée, d'une offre d'activités et d'événementiels variée et de deux filières touristiques fortes : le tourisme d'affaires sur Caen et le tourisme balnéaire sur le littoral avec une clientèle fidèle voire captive (résidents secondaires).
- Mais ces territoires souffrent d'une mauvaise accessibilité en transports en commun, d'une faiblesse qualitative de certains modes d'hébergements (petite hôtellerie indépendante, meublés), d'une manque de structuration de l'ensemble de l'offre de tourisme d'affaires et d'un tourisme balnéaire qui renouvelle peu ses offres.
- Schématiquement, deux destinations différentes sont identifiables :
 - Caen et son agglomération, tournées vers le tourisme urbain et le tourisme d'affaires avec une offre d'hébergements centrée sur l'hôtellerie.
 - Le littoral de la Côte de Nacre avec des stations tournées vers le tourisme balnéaire et une forte présence des résidences secondaires, des meublés et des campings.
- Bien qu'elles fonctionnent différemment, ces deux destinations présentent des liens évidents :
 - Existants aujourd'hui, à travers la thématique du débarquement mais aussi par les flux d'excursionnistes entre Caen et le littoral (les Caennais vont à la plage sur la Côte de Nacre, les touristes en séjour sur la côte font ponctuellement des excursions à Caen durant leur séjour).
 - Ou potentiels en particulier sur les thématiques du tourisme d'affaires et du tourisme de mémoire.

2. Une organisation touristique aujourd'hui éclatée

- **À ce jour, la compétence tourisme est restée communale à quelques nuances près :**
 - Dans le cadre de sa compétence obligatoire en « Développement Economique », la Communauté de communes Cœur de Nacre a la compétence promotion touristique (réalisation d'animations et de spectacles intercommunaux appellation Cœur de Nacre). Elle était déléguée jusque récemment à l'association Côte de Nacre Tourisme.
 - La Communauté d'agglomération Caen la Mer n'a pas de compétence « tourisme » mais au titre de sa compétence obligatoire « développement économique », elle peut intervenir sur la « création, aménagement, entretien et gestion de zones d'activité industrielle, commerciale, tertiaire, artisanale, touristique, portuaire ou aéroportuaire d'intérêt communautaire »
- **On compte aujourd'hui 6 Offices de Tourisme et 2 Syndicats d'Initiatives sur le territoire des deux intercommunalités**

Localisation des offices de tourisme et syndicats d'initiative sur le territoire



- Les budgets d'intervention des OT & SI sont très segmentés avec l'OT de Caen, les grosses stations du littoral et les autres communes

Structures	Budget (charges)	Salaires et charges	Frais administratifs divers	Budget actions
Côte de Nacre Tourisme	106 515 €	76 685 € (72%)	10 030 € (9%)	19 800 € (19%)
OT de Caen et sa proche région****	935 278 €	503 477 € (54%)	237 025 € (25%)	193 188 € (21%)
OT de Lion sur mer*	100 400 €	40 000 € (40%)	9 500 € (9%)	50 900 € (51%)
OT de Luc sur Mer **	156 740 €	59 362 € (38%)	28 977 € (18%)	68 391 € (44%)
OT de St Aubin sur Mer**	65 717 €	51 111 € (78%)	6 785 € (10%)	7 821 € (12%)
OT de Langrune sur Mer *	25 626 €	20 197 € (79%)	5 017 € (20%)	411 € (2%)
OT de Bernières sur Mer*	32 049 €	24 377 € (76%)	4 736 € (15%)	2 936 € (9%)
SI de Hermanville	5265 €	3 637 € (70%)	828 € (15%)	800 € (15%)
SI de Douvres la Délivrande	3 668 €	3 314 € (90%)	354 € (10%)	0 € (0%)
TOTAL (hors Côte de Nacre Tourisme)	1,3 M €	705 475 €	293 222 €	324 447 €

- Les frais de personnel représentent une part importante du budget dans la plupart des OT (de l'ordre de 70 à 80% quand la moyenne nationale est à 53%). Les OT de Lion et de Luc sont nettement sous cette moyenne et celui de Caen est dans la moyenne nationale.
- Mais les budgets d'actions sont limités (hormis l'OT de Caen) :
 - Des rôles d'animation locale ou de gestion d'équipements
 - Des éditions dispersées et en doublon mais peu de moyens
 - Très peu d'actions en général (24% des charges) avec un budget d'actions de promotion très faible voire inexistant (les OT s'appuyaient jusqu'à maintenant sur l'action de Côte de Nacre Tourisme)
- Sur la côte, l'action essentielle des Offices de tourisme est l'accueil/ information et l'organisation d'animations estivales, en remplacement ou en collaboration avec le comité des fêtes

● Les sites internet des Offices de tourisme à remettre à jour quand ils existent

- Un enjeu fort quand Internet est la principale source d'information touristique pour 77% des touristes
- Alors que les hébergeurs sont présents ... mais pas pour les excursionnistes

Structures	Site Mairie	Site OT	Référencement	Contenu / ergonomie	Versions multi langues
OT de Caen et sa proche région****	X	X	+++	++	++++
OT de Lion sur mer*	X		+++	-	-
OT de Luc sur Mer **	X		+++	+	-
OT de Langrune sur Mer *	X	X	+++	-	+
OT de St Aubin sur Mer*	X	X	+++	+	-
OT de Bernières sur Mer*	X		+++	-	+
SI de Hermanville	X		-	-	-
SI de Douvres la Délivrande	X		-	-	-

- Les horaires d'accueil ne correspondent pas à la saisonnalité touristique : la plupart des OT sont fermés en saison le midi mais sont quasiment tous ouverts le reste de l'année.

OT	Haute saison (Juillet/Août)	Basse saison	Fermeture annuelle
OT de Caen et sa proche région****	Du lundi au samedi : 9h-19h; dimanche et jours fériés : 10h-13h et 14h-17h	De mars à septembre : du lundi au samedi 9h30-13h et 14h-18h30. A partir d'avril: dimanche et jours fériés 10h-13h; d'octobre à février : du lundi au samedi 9h30-13h et 14h-18h	Non
OT de Lion sur mer*	Ts les jours : 10h - 12h et 14h - 17h	Avril et mai : samedi 10h-12h et de 14h-17h Juin: samedi 10h-12h et 14h-17h et dimanches 10h- 12h00	De septembre à fin mars
OT de Luc sur Mer **	Ts les jours : 9h30-12h30 et 14h-19h	Ts les jours : 10h-12h et 14h30-18h	Non
OT de Langrune sur Mer *	Ts les jours : 10h -12h30 et 14h-18h	Septembre, octobre, avril, mai et vacances scolaires : du lundi au samedi 10h30- 12h30 et 14h30-17h30 Novembre à mars : du lundi au samedi : 11h-16h	Janvier
OT de St Aubin sur Mer*	Ts les jours : 9h30 à 12h30 et 14h- 18h30	Septembre et avril à juin : du mardi au dimanche : 10h -12h et 15h - 18h. Octobre à mars: du mercredi au dimanche : 10h - 12h et 15h - 17h30. Vacances scolaires zone C: ouvert tous les jours	Non
OT de Bernières sur Mer*	Ts les jours : 9h-12h30 et 14h-18h30	Septembre : 10h-12h30 et 14h-18h . En cours de définition sur le reste de l'année	Non
SI de Hermanville	Du lundi au dimanche : 10h30 – 12h30 et 15h30 – 18h30 (fermé le lundi matin)	Fermé	Toute l'année hors juillet- août
SI de Douvres la Délivrande	Du mardi au samedi : 9h30-12h15 et 14h30-17h45	1er mai au 30 juin : Samedi 9h30-12h15 et 14h30-17h45; dimanche et jours fériés : 10h-12h30	De septembre à fin avril

● En conclusion :

- L'organisation touristique du territoire est aujourd'hui éclatée : la compétence tourisme est restée communale et n'est pas prise en charge au niveau des intercommunalités à l'exception de la promotion touristique qui est de la compétence de Cœur-de-Nacre.

- Cette organisation induit :
 - Des moyens le plus souvent très limités des offices de tourisme communaux, du moins dans la plupart des stations du littoral.
 - Un manque de coordination dans tous les domaines (accueil, information, documentation, évènementiel ...) de l'action touristique des communes du littoral.
 - Une limitation de l'intervention de l'OT de Caen à son territoire communal, hors accords ponctuels avec certains sites, ce qui rend plus complexe le travail avec le reste de l'agglomération ainsi qu'avec la destination Côte de Nacre.
 - Des difficultés à envisager la Côte de Nacre comme une destination commune : les concurrences entre stations l'emportent sur les actions communes (à quelques exceptions près) et la Côte de Nacre a des difficultés à exister en tant que telle.

- Cette organisation conduit donc à des développements touristiques dans des logiques de villes ou de stations et limite fortement la prise de recul nécessaire à une vision plus globale des marchés touristiques et des destinations que peut vendre le territoire.

- Si une vision intercommunale permettrait à la fois une action stratégique plus forte et la coordination des actions et moyens, en revanche, le dessin des intercommunalités « coupe » la destination touristique Côte de Nacre.

3. La stratégie de développement touristique

- **Les analyses précédentes ont fait apparaître plusieurs types d'enjeux sur le territoire :**
 - La nécessaire prise de conscience au niveau politique de l'importance économique et sociale du tourisme sur le territoire. Elle est indispensable à la mise en place d'une politique de développement touristique cohérente et concertée.
 - L'amélioration des infrastructures de base à travers une meilleure signalisation des points d'intérêt et un accès facilité, en particulier en transports en commun.
 - Le recensement de l'offre et l'évaluation de sa capacité à répondre aux besoins des touristes. Il s'agit de mieux connaître les sites et équipements du territoire pouvant être mis en valeur et structurés : équipements de tourisme d'affaires, hébergements pouvant accueillir des groupes, meublés, petit patrimoine culturel.
 - La qualification des structures d'accueil, en particulier des hébergements touristiques de type meublés.
 - L'amélioration de l'accueil et de l'information : elle se traduit notamment par l'utilisation des nouveaux outils multimédia pour informer « avant » la visite et la coordination des différentes structures sur les éditions.
 - La professionnalisation des acteurs pour améliorer leur efficacité et leur capacité à répondre aux attentes des différentes clientèles. Cela passe par des dispositifs de formation et de conseil.
 - La question de la notoriété et de l'image du territoire : cet aspect concerne plus la côte de Nacre qui n'est ni une « marque », ni une destination dont les contours sont clairement identifiés. Elle implique également une réflexion sur l'échelle de territoires pertinents pour communiquer. Il est clair que les découpages administratifs actuels ne correspondent ni à des espaces géographiques logiques, ni à des destinations touristiques pertinentes (cf. flux des clientèles sur les deux territoires).
 - La promotion du territoire, en particulier à travers la mise en place d'un grand évènementiel commun susceptible de faire venir les clientèles
- **La question de fond est : « quelle expérience touristique spécifique proposons-nous à nos clientèles ? »**

- Il apparaît néanmoins nécessaire de distinguer les enjeux touristiques selon les « destinations touristiques » qui sont distinctes des entités administratives :

- Pour l'agglomération de Caen :

- Générer des flux complémentaires en particulier dans les creux de fréquentation

- Un enjeu mixte de travail sur l'offre et sur sa promotion :

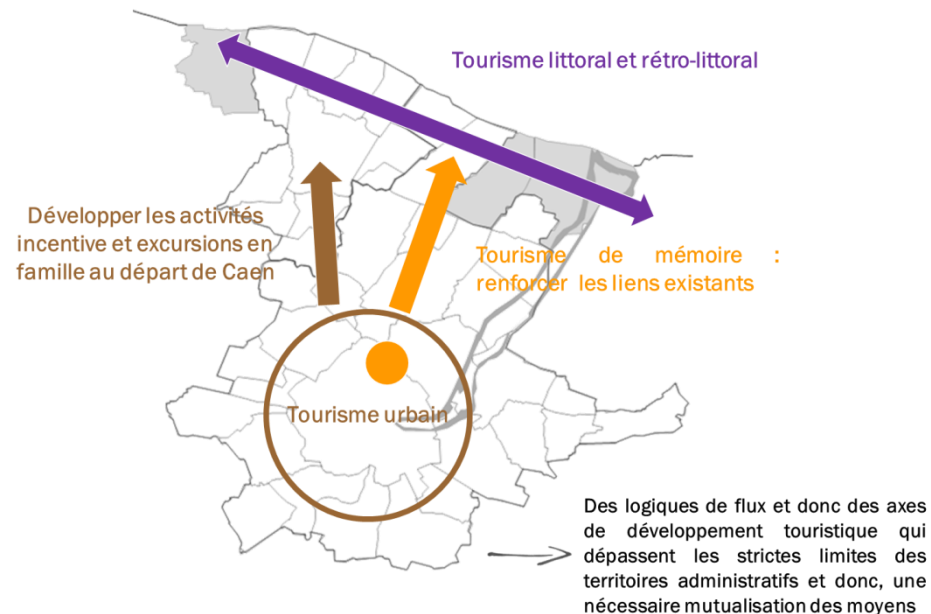
- Tourisme d'affaires
- Offre culturelle et patrimoniale
- Qualité des hébergements
- Qualité / accueil

- Pour la Côte de Nacre et son rétro-littoral :

- Générer plus de séjours en particulier sur les ailes de saison

- D'abord un enjeu de travail sur l'offre :

- Qualité / diversité des hébergements (hôtels, meublés,...)
- Le traitement des espaces publics des stations
- Le lien avec le rétro-littoral pour des circuits de découverte (patrimoine, espaces naturels, produits du terroir, ...)



● Pour répondre à ces enjeux, la stratégie de développement touristique s'organise autour de 2 objectifs :

- Renforcer chacun des deux produits phares du territoire sur ses marchés propres :
 - Le tourisme urbain et d'affaires sur l'agglomération de Caen
 - Les tourisme balnéaire et les loisirs des Caennais sur le littoral
- Développer les produits complémentaires à ces deux destinations :
 - Le tourisme de mémoire
 - Le tourisme d'affaires
 - Les week-end familiaux de découverte

● L'enjeu est bien, à terme, de faire émerger une destination unique regroupant l'agglomération de Caen et la Côte de Nacre : Caen et son littoral

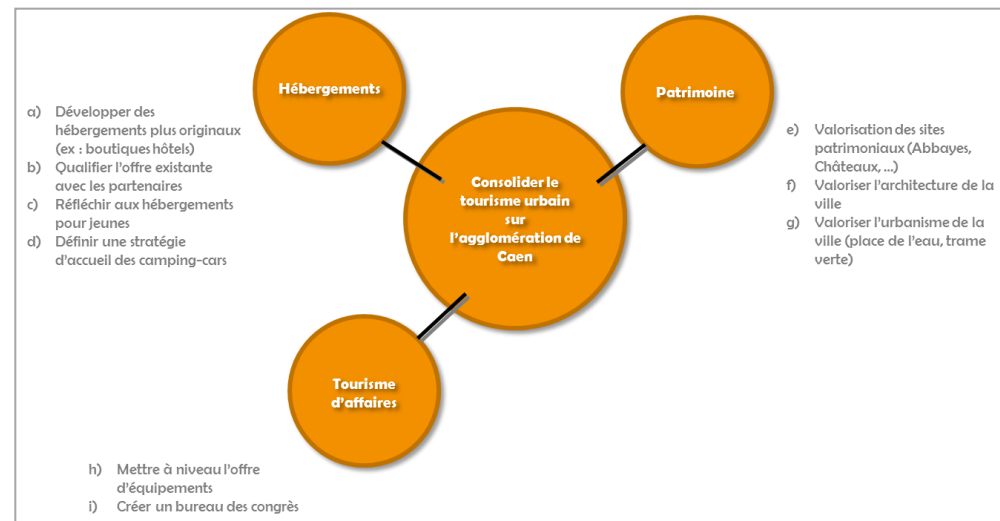
- Car c'est la proximité de Caen qui fait la spécificité de la Côte de Nacre par rapport aux autres littoraux du Calvados (loisirs à la journée des Caennais, résidences secondaires, ...)
- Car c'est la proximité du littoral et de ses plages et stations qui fait la différence de Caen dans le concert des destinations urbaines

● Sa mise en œuvre s'organise ainsi autour de 3 axes :



● Axe 1 : Consolider le tourisme urbain sur l'agglomération de Caen

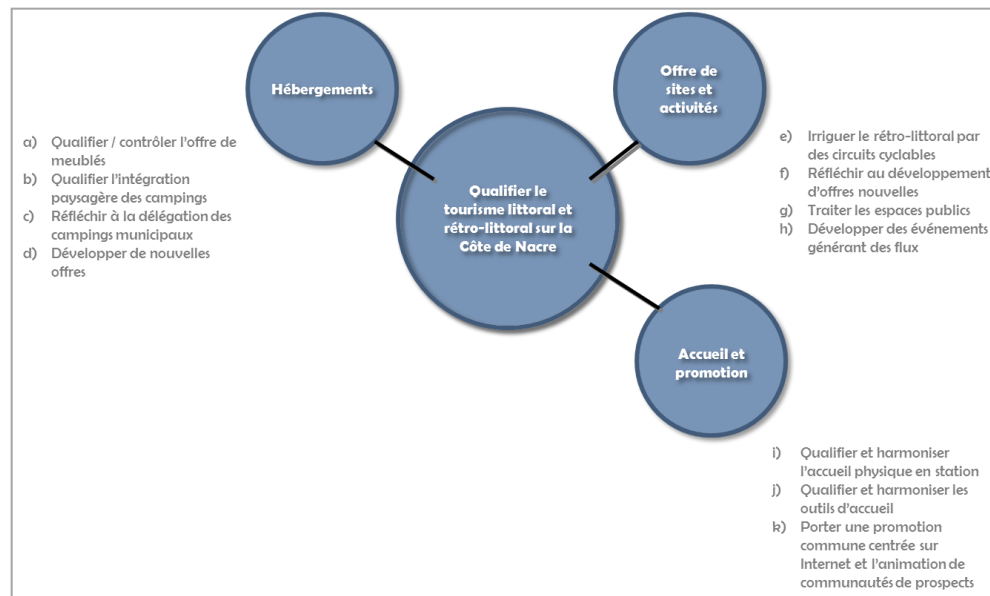
- Mettre en valeur le patrimoine culturel (abbayes, château)
- Valoriser l'urbanisme spécifique de Caen à travers :
 - Les différents moments de l'histoire
 - La place de l'eau et de la nature dans la ville (trame verte et bleue)
- Mettre à niveau l'offre de tourisme d'affaires et créer un bureau des congrès
- Développer de nouveaux types d'hébergements plus originaux et attractifs en eux-mêmes (boutiques hôtels, ...) ou manquants (hébergements pour jeunes, campings, camping-cars)



Caen : ville de conquête (débarquement, Guillaume le Conquérant) ... mais aussi ville ouverte (port de mer, cadre de vie, modernité)

● Axe 2 : Qualifier le tourisme littoral et rétro-littoral sur la Côte de Nacre

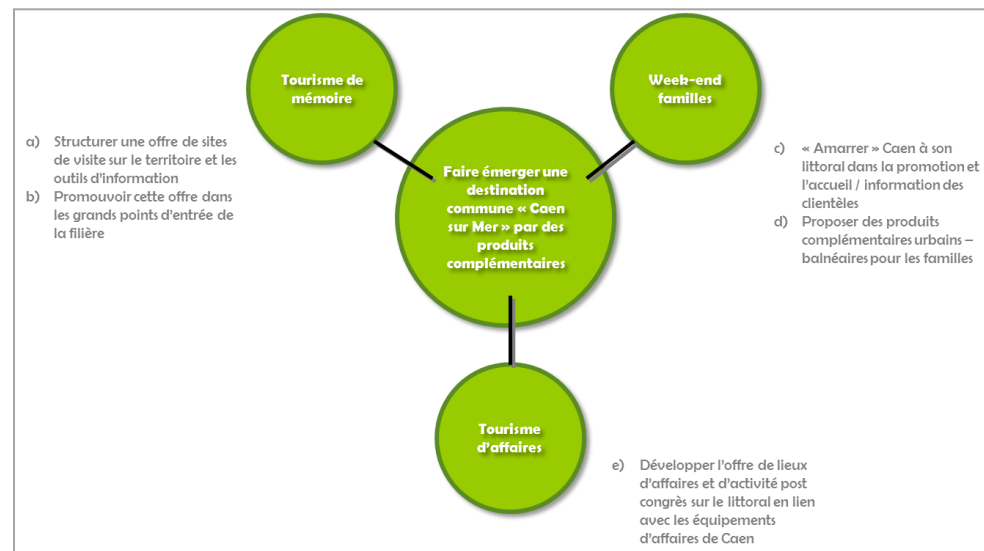
- Travailler sur l'offre / créer des motifs de visite : créer des circuits vélo et pédestres entre les points d'intérêt du littoral et du rétro-littoral (patrimoine culturel, sites naturels, produits locaux), des produits de tourisme nautique pour les courts séjours
- Aménager les stations : travailler sur les circulations, le stationnement et le traitement des espaces publics
- Mutualiser les moyens pour améliorer la qualité des plages et les informations sur les pratiques balnéaires (horaires des marées, pêche à pied)
- Créer des évènements et animations pour faire sortir plus souvent les séjournants de leurs hébergements, faire venir plus tôt les résidents secondaires et faire venir plus souvent les Caennais
- Travailler sur les hébergements :
 - Qualification de l'existant (meublés, hôtels, ...) et de son intégration (campings)
 - Développement de nouvelles offres : hébergement pour jeunes, résidences de tourisme, camping-cars
- Une promotion par l'animation de communautés « d'amis de la destination » : résidents secondaires, résidents permanents, Caennais, touristes amis, ... donc en commun à l'échelle de la Côte de Nacre
- Mais des spécificités de chaque station pour les clientèles de proximité à mettre également en valeur voire à renforcer



La Côte de Nacre : une ouverture au monde par son histoire ; un îlot de qualité et de repos par son atmosphère particulière

- **Axe 3 : Faire émerger une destination commune « Caen sur Mer » par des produits complémentaires à développer sur les deux destinations**

- Le tourisme de mémoire :
 - Développer et structurer une offre de visites sur le thème du Débarquement : guides, nouvelles technologies, signalétique sur la côte
 - Promouvoir cette offre à travers les sites proches: Caen, le Mémorial, le centre Juno Beach, Ouistreham (Musée du Mur de l'Atlantique)
- Le tourisme d'affaires :
 - Accompagner les prestataires pour proposer des activités de loisirs sur le littoral, de type incentive, en complément des réunions professionnelles se déroulant sur l'agglomération de Caen
- Le tourisme urbain / week-end en famille :
 - Lien compliqué mais développement possible sur le long terme : Caen n'a pas une image de ville de bord de mer, les touristes en court séjour ont peu de temps.



Caen sur Mer : Patrimoine, histoire, affaires et loisirs

4. L'organisation à mettre en place pour porter cette stratégie

- **Afin de mettre en œuvre au mieux la stratégie touristique définie, l'organisation touristique du territoire se doit d'évoluer pour professionnaliser les actions sur l'accueil / information et sur la promotion, disposer d'un pilotage pour travailler sur l'offre et mutualiser les moyens.**
- **Pour les clientèles touristiques, le territoire comporte deux destinations : la Côte de Nacre et l'agglomération de Caen.**
 - Ces deux destinations sont différentes, proposent des offres propres mais sont aussi complémentaires sur certains produits touristiques.
 - Afin de répondre aux attentes et besoin des touristes, c'est bien au niveau de ces deux destinations que les collectivités locales doivent travailler et s'organiser.
- **Aussi, l'intérêt de travailler le développement touristique au niveau intercommunal apparaît fortement :**
 - Au niveau de Caen la Mer, l'approche intercommunale permet de lier la ville centre de Caen et son attractivité touristique avec les communes périphériques qui accueillent une part non négligeable de l'offre hôtelière et donc des capacités d'accueil des clientèles touristiques et d'affaires.
 - Sur Cœur de Nacre, la complémentarité entre les communes du territoire est évidente. Les stations se positionnent sur les mêmes marchés et proposent des offres relativement proches. De plus, la complémentarité avec les communes rétro-littorales permet de densifier l'offre proposée aux clientèles.
- **Au-delà, les deux intercommunalités se doivent de travailler ensemble sur deux sujets :**
 - D'abord sur la destination Côte de Nacre qui s'étend sur leurs deux territoires. À cette échelle, les communes littorales limitrophes peuvent aussi intégrer des actions communes. Pour les touristes, la Côte de Nacre est une destination unique, de Ouistreham à Courseulles.
 - Sur les thèmes communs aux deux destinations à la fois en termes de développement touristique (sur les flux liés au débarquement, sur le tourisme d'affaires, sur l'image maritime et portuaire de Caen, ...) et de politiques de loisirs à destination de la population locale (la Côte de Nacre étant un espace d'excursion de loisirs des Caennais).

- Enfin, les moyens individuels des collectivités en matière de tourisme sont limités (en dehors de l'OT de Caen) et ne permettent pas de développer des politiques ambitieuses en la matière. En revanche, les moyens cumulés accordés au tourisme représentent des budgets importants. Une mutualisation de ces moyens permettrait, à budget égal, de professionnaliser les actions entreprises et de porter en commun certains investissements ou certaines charges de fonctionnement.

- Nous présentons ci-après les différentes étapes de mise en œuvre de l'organisation nécessaire au portage de cette stratégie, à savoir :
 - La prise de la compétence tourisme par les intercommunalités
 - La mise en œuvre concrète de cette compétence
 - Deux hypothèses de mise en œuvre des fonctions d'accueil, d'information et de promotion à travers la création de deux OT communautaires ou à travers la création d'un seul OT intercommunautaire

(i) Le transfert de la compétence tourisme aux intercommunalités

● Contenu de la compétence transférée

- Schématiquement, la compétence tourisme peut se scinder en 5 missions différentes qui peuvent être réparties entre les Communes et les Intercommunalités :
 - L'accueil et l'information des clientèles touristiques
 - La promotion
 - Le développement de l'offre et l'animation des professionnels
 - La commercialisation
 - La gestion d'équipements touristiques
- Cependant, ces compétences apparaissent complémentaires et intimement liées. Il apparaît donc souhaitable de les transférer de manière globale aux Intercommunalités plutôt que de les scinder. Un point particulier peut se poser sur la gestion d'équipements : il s'agit des équipements touristiques d'intérêt communautaire, ce dernier étant à définir avec précision.
- Aussi, nous préconisons de transférer la compétence tourisme dans son ensemble à chacune des deux intercommunalités. Les intercommunalités deviennent ainsi en charge des compétences :
 - Accueil / information pour mutualiser les moyens en particulier sur les éditions et outils d'accueil. Cette compétence sera effectivement mise en œuvre par un Office de Tourisme Communautaire ou intercommunautaire selon le scénario de mise en œuvre retenu.
 - Promotion pour porter des actions communes à l'échelle de destinations pertinentes : Cœur de Nacre possède déjà cette compétence.
 - Développement de l'offre et animation des professionnels pour qualifier l'offre et accompagner les professionnels dans la qualité et dans le dynamisme de leurs offres
 - Commercialisation pour monter et vendre des produits touristiques :
 - L'OT de Caen possède aujourd'hui une autorisation de commercialisation mais sur son territoire communal. Le passage à un OT communautaire lui permettrait de vendre des hébergements ou prestations à l'échelle du territoire intercommunal.
 - Sur Cœur de Nacre, la problématique de commercialisation est sans doute moins importante du moins dans un premier temps.
 - Gestion d'équipement, si cela est souhaité et en fonction de la définition de l'intérêt communautaire en la matière

● Conséquences du transfert de la compétence

○ Conséquences financières :

○ Les communes qui perçoivent aujourd'hui la taxe de séjour ne la percevront plus. Elle est mise en œuvre au niveau intercommunal si l'intercommunalité le souhaite. Il convient de noter que la compétence de pouvoir instituer la taxe de séjour communautaire doit être formellement transférée pour pouvoir être mise en œuvre au niveau de l'intercommunalité. À titre indicatif, le potentiel d'évolution des recettes de la taxe de séjour si elle est mise en œuvre au niveau intercommunal est :

- Limité sur Cœur de Nacre où 96% des lits marchands sont aujourd'hui déjà assujettis à la taxe de séjour. Le gain attendu est de l'ordre de 4 K€ supplémentaires par an
- Plus important sur Caen la Mer où seuls 73% des lits sont aujourd'hui assujettis à la taxe de séjour. Le gain attendu est de l'ordre de 82 K€ supplémentaires par an sur la base de l'évaluation réalisée sur la perception de la taxe de séjour sur Caen (première année de mise en œuvre)

○ Mais les communes ne financent plus leur Office de Tourisme qui représente des charges qui sont, de fait, supérieures à la taxe de séjour perçue (et cela pour toutes les communes du territoire). Ainsi, aujourd'hui :

- Sur Cœur de Nacre, le cumul des subventions communales aux OT représente un budget de 192 400 € et le cumul des taxes de séjour perçues un total de 113 000 €
- Sur Caen la Mer, le cumul des subventions communales aux OT représente un budget de 649 265 € et le cumul des taxes de séjour perçues un total de 206 000 € (dont évaluation pour la taxe de séjour de Caen)
- Il convient, de plus, de noter que les budgets des OT ne sont pas les seules charges liées à la compétence tourisme

○ Pour ce qui concerne la taxe sur les casinos, les Intercommunalités peuvent instituer le prélèvement à leur profit mais uniquement avec l'accord des communes concernées comme décrit dans l'article L. 5211-21-1 du code général des collectivités territoriales : *« Les établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre qui exercent la compétence tourisme ou les établissements publics mentionnés aux articles L. 5211-21 et L. 5722-6 percevant la taxe de séjour ou la taxe de séjour forfaitaire peuvent instituer le prélèvement direct sur le produit brut des jeux dans les conditions fixées à l'article L. 2333-54, sauf opposition de la commune siège d'un casino régi par la loi du 15 juin 1907 relative aux casinos. Ils peuvent, par convention, reverser tout ou partie du prélèvement à cette commune. »*

○ D'autre part, les transferts de ressources et de charges à l'intercommunalité ont des conséquences sur les dotations de solidarité des EPCI qui seront à définir précisément par les Intercommunalités elles-mêmes.

- Conséquences sur la dénomination de « commune touristique » et sur le classement de « station classée de tourisme »
 - Un Etablissement Public de Coopération Intercommunale peut demander le bénéfice de la dénomination de commune touristique pour une, plusieurs ou l'ensemble de ses communes membres. Deux conditions sont nécessaires : que l'EPCI soit doté d'un Office de Tourisme classé (ou en cours de classement) ET que l'EPCI se soit vu transférer la compétence d'instituer la taxe de séjour (même si, dans les faits, celle-ci n'est pas instituée).
 - Chaque commune pour laquelle l'EPCI fait la demande de dénomination de commune touristique doit remplir individuellement les trois conditions d'éligibilité. Parmi ces conditions figure la présence d'un office de Tourisme classé : dans le cas où l'Office de Tourisme compétent sur le territoire faisant l'objet de la demande est institué par un EPCI à fiscalité propre, c'est la présence d'un bureau d'information touristique qui est prise en compte.
 - Pour le classement en station de tourisme, les Communes conservent seules la faculté de le solliciter pour elles-mêmes (une seule exception existe mais pour les stations de montagne uniquement).

- Concrètement :
 - Les communes de chacune des deux intercommunalités transfèrent la compétence tourisme dans son ensemble à leur intercommunalité. La rédaction du contenu de cette compétence doit être précise sur les missions transférées car la compétence tourisme n'existe pas en tant que telle en droit.
 - Le transfert de compétence devra en particulier comprendre la possibilité d'instituer la taxe de séjour au niveau communautaire et la possibilité de créer un office de tourisme communautaire.
 - Sur Cœur de Nacre, les missions de promotion touristique sont déjà transférées à la Communauté de Communes.

(ii) La mise en œuvre de la compétence par les intercommunalités

● Missions d'accueil et d'information

- Chaque intercommunalité crée un Office de Tourisme Communautaire auquel elle délègue la mise en œuvre de l'accueil et de l'information des clientèles touristiques
- Chaque office de Tourisme Communautaire gère son siège administratif qui peut, ou non, accueillir les touristes, ainsi que plusieurs points d'information touristiques saisonniers. Ces points d'information sont localisés dans les communes qui possèdent aujourd'hui un office de tourisme propre.
- Le détail du montage et des actions des Offices de Tourisme Communautaires est présenté ci-après (point (iii))

● Missions de promotion touristique

- De la même manière, les missions de promotion touristiques sont mises en œuvre par les Offices de Tourisme Communautaires.
- Le détail des actions de promotion est présenté dans la partie 3 consacrée aux Offices de Tourisme Communautaires.

● Missions de développement de l'offre et d'animation des professionnels

- Chaque intercommunalité gère en interne cette compétence à travers le recrutement d'un chargé de mission tourisme. Le rôle de ce chargé de mission est de :
 - Accompagner les élus dans la définition des actions de développement touristique à mener
 - Suivre la mise en œuvre des projets touristiques de l'intercommunalité
 - Travailler avec les professionnels sur la qualification des offres et prestations touristiques, en particulier en matière d'hébergement marchand. Dans ce cadre, il mène en particulier une action concertée avec son OTC sur la qualité et la promotion des meublés de tourisme sur le littoral
 - Travailler avec les communes littorales afin d'intégrer les enjeux touristiques dans leurs opérations d'urbanisme et / ou de requalification des espaces publics
 - D'éclairer les autres services de l'intercommunalité sur l'intégration des enjeux touristiques dans les autres politiques publiques (animation, culture, urbanisme, économie, ...)
 - D'animer les réseaux de professionnels en lien avec l'OTC
- Sur Caen la Mer, ce poste peut représenter un temps plein.
- Sur Cœur de Nacre, un mi temps peut sans doute être suffisant dans un premier temps avant la montée en puissance des actions touristiques
- Les chargés de mission des deux intercommunalités travaillent également ensemble de manière concertée sur les problématiques communes touchant aux aménagements sur le littoral, sur le développement de circuits de découverte communs, ...

● Missions de commercialisation

- Aujourd'hui, l'OT de Caen commercialise. Dans une hypothèse de création d'un Office de Tourisme Communautaire sur Caen la Mer, le nouvel OTC demandera une autorisation de commercialisation pour continuer les actions actuelles.
- Sur Cœur de Nacre, mettre en œuvre des actions de commercialisation publique ne semble pas nécessaire à moyen terme. Cependant, le transfert de compétence à la Communauté de Communes peut prévoir la commercialisation touristique même si cette mission n'est pas mise en œuvre immédiatement

● Missions de gestion d'équipements

- La reprise des équipements aujourd'hui gérés par les communes ou les OT existants est à négocier avec chaque commune selon les cas et l'intégration, ou non, de tel ou tel équipement dans la notion d'intérêt communautaire. Ces équipements peuvent ensuite être gérés soit par l'intercommunalité soit par l'OTC par délégation de l'intercommunalité soit par une autre structure publique ou privée en délégation.

(iii) Les offices de tourisme : hypothèse 1 - création de deux Offices de Tourisme Communautaires (OTC) dans chaque intercommunalité

● Chaque intercommunalité « crée » son office de tourisme communautaire:

- Les offices de Tourisme existants sont dissouts. S'ils sont portés par des associations, celles-ci peuvent perdurer mais elles ne gèrent plus la « mission de service public » d'un office de tourisme. C'est la délégation de cette mission de service public par une collectivité compétente qui permet de dénommer une structure « office de Tourisme ».
- Les locaux des OT communaux actuels deviennent des points d'information saisonniers de l'Office de Tourisme Communautaire.
- Les personnels des OT actuels sont transférés à l'OT communautaire soit :
 - 5,5 ETP pour 160 000 € de masse salariale sur Cœur de Nacre
 - 15 ETP pour 550 000 € de masse salariale pour Caen la Mer

● Les missions de chaque Office de Tourisme Communautaire

- Chaque intercommunalité déterminera les missions qu'elle souhaite déléguer à son OTC. Le territoire d'application de ces missions est celui de l'intercommunalité.
- Cependant, les missions d'accueil, d'information et de promotion touristiques lui sont obligatoirement déléguées (ce qui nécessite en préalable que l'intercommunalité en dispose par transfert des communes).

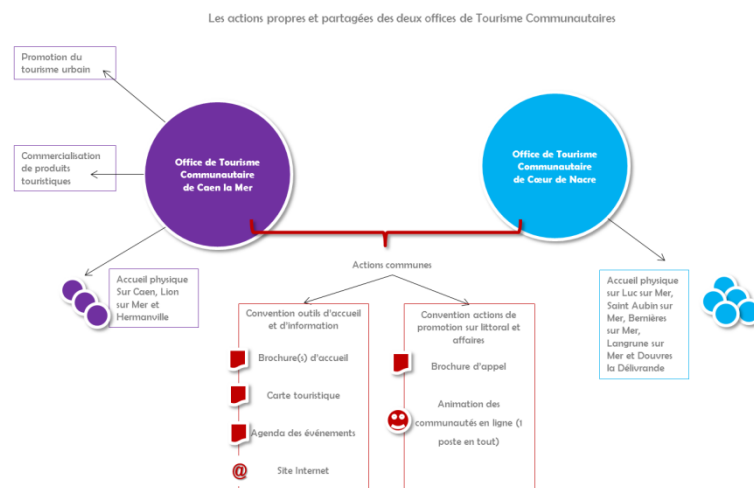
○ Concrètement :

○ Sur Caen la Mer, nous proposons

- Que l'Agglomération délègue à son OTC la mise en œuvre des missions d'accueil, d'information, de promotion et lui permette de commercialiser des produits touristiques sous réserve d'une autorisation préfectorale
- Que l'accueil se fasse toute l'année sur le site de l'actuel OT de Caen et en saison (juillet – aout et ailes de saison le week-end et vacances scolaires) sur les sites des actuels OT de Lion-sur-Mer et d'Hermanville
- Que les éditions d'appel, d'accueil, cartes touristiques, agenda des événements, et site Internet touristique soient réalisés à l'échelle des deux intercommunalités de Caen la Mer et de Cœur de Nacre à travers la signature d'une convention entre leurs deux OTC. La mise en œuvre de ces outils, leur financement et leur diffusion est alors partagée entre les OTC selon des clés de répartition à définir. Cependant, chaque intercommunalité doit déléguer la mise en œuvre de ces outils à leur OTC en précisant qu'il est demandé à l'OTC de travailler à des documents communs avec l'OTC de l'EPCI voisin.
- Que l'OTC mène les actions de promotion du tourisme urbain de découverte et du tourisme d'affaires (éditions propres et actions extérieures)
- Que les actions de promotion sur le tourisme balnéaire soient menées en commun avec l'OTC de Cœur de Nacre sur la base d'une convention ad hoc (notamment la participation ciblée à des salons, et les actions d'animation de communautés en ligne)

○ Sur Cœur de Nacre

- Que la Communauté de Communes délègue à son OTC la mise en œuvre des missions d'accueil, d'information et de promotion
- Que l'accueil se fasse toute l'année sur un site sur le littoral à déterminer et en saison (juillet – aout et ailes de saison le week-end et vacances scolaires) sur les sites actuels des autres OT et SI du territoire
- Que les éditions d'appel, d'accueil, cartes touristiques, agenda des événements, et site Internet touristique soient réalisés à l'échelle des deux intercommunalités de Caen la Mer et de Cœur de Nacre.
- Que les actions de promotion sur le tourisme balnéaire soient menées en commun avec l'OTC de Caen la Mer



● Le statut des deux Offices de Tourisme Communautaires

- L'Office de Tourisme Communautaire peut prendre plusieurs formes juridiques :
 - Régie (Service Public Administratif ou Service Public Industriel ou Commercial), SEML, EPIC ou Association
 - Chaque statut juridique a des conséquences en termes de mode de création, de possibilités de financements publics, de comptabilité, de fiscalisation, de contrats de travail, et de relation avec la collectivité.
 - Le tableau page suivante présente de manière synthétique ces différentes conséquences (tableau issu d'un document d'ODIT France)
 - De manière très schématique, l'association offre sans doute le plus de souplesse par rapport au droit public mais un EPIC est plus directement lié à la collectivité.

Tableau des caractéristiques générales des différents statuts

Source : ODIT France

	Association	SEML	Régies		EPIC
			SPA	SPIC	
Nature juridique	Droit privé	Droit privé	Droit public		Droit public
Textes de référence	Code civil, loi 1901	Droit des sociétés, CGCT	CGCT	CGCT	CGCT, code du tourisme
Création	Les fondateurs	Les collectivités territoriales ou leurs groupements	Les collectivités territoriales, leurs établissements publics, les établissements publics de coopération intercommunale ou les syndicats mixtes		Les communes ou leurs groupements
Objet	Libre selon statuts	Intérêt général	Service public		
Compétences	Statutaires libres	Intérêt local fonction de la collectivité créatrice et activités complémentaires	Intérêt local strictement limité par statuts	Intérêt local statutaire et activités complémentaires	Intérêt local statutaire et activités complémentaires
Maîtrise	Selon statuts	Publique			
Capital	Non	Oui de 37000 à 225000 €	Non		
Financements publics	Libres/encadrés pour lucratif	Encadrés	100%	Encadrés	Taxe de séjour encadré
Comptabilité	Privée		Publique		
Fiscalité	Non fiscalisée sauf lucrativité	Commerciale	Non fiscalisé	Commerciale	
Contrat de travail	Droit du travail		Droit public	Droit du travail sauf directeur et comptable droit public	
Passation des contrats	Pouvoir adjudicateur si créer pour répondre à un intérêt général et financé majoritairement	Droit privé pour activité industrielle et commerciale Pouvoir adjudicateur pour le reste	Code des marches publics		
Relation avec collectivité	Convention si service in house ou mise en concurrence	Mise en concurrence	Directe	Convention si compensation de contraintes de service public	

● Les budgets des deux Offices de Tourisme Communautaires

- Nous présentons ci-après des simulations de budget de fonctionnement à court terme des nouveaux Offices de Tourisme Communautaire dans l'optique de la mise en œuvre des actions décrites ci-avant (la délégation d'autres missions entraînant d'autres charges à évaluer alors au cas par cas).
- Pour chaque OTC, la simulation présente :
 - Les frais de personnel. La simulation est faite sur la base des hypothèses précisées dans le tableau
 - Le budget administratif et d'action, évalué au même niveau que la somme des budgets des OT actuels
 - Les subventions publiques, évaluées sur la base de leur proportion actuelle dans les budgets des OT communaux
 - La part d'auto financement, évaluée sur la base de sa proportion actuelle dans le budget des OT communaux
- De manière complémentaire, nous présentons également le montant de perception de la taxe de séjour communautaire et donc, par différence avec les subventions publiques, le coût net pour l'intercommunalité.
- Pour chaque intercommunalité la situation actuelle (somme des budgets des OT communaux) est également présentée.
- Schématiquement, ces simulations montrent que la création d'un Office de Tourisme Communautaire dans chaque intercommunalité ne permet pas d'économie sensible (avant tout du fait du maintien des points d'information saisonniers et donc du personnel nécessaire). Derrière la logique financière, c'est en fait sur la professionnalisation des personnels et actions menées que les OT Communautaires ont un réel impact.
- A noter : c'est l'EPIC et non l'intercommunalité qui est le bénéficiaire de la taxe de séjour. En effet, l'article L.2231-14 du CGCT prévoit que le budget de l'office de tourisme EPIC comprend en recettes le produit de la taxe de séjour.

○ Cœur de Nacre :

	Existant	Simulation	Détail
Masse salariale	158 361 €	158 400 €	3 ETP (directeur / administratif / accueil + promotion) +3,5 saisonniers sur 6 mois 1 500 mensuel net / ETP 1 200 mensuel net / saisonnier
Adm + actions	125 428 €	125 428 €	inchangé
BUDGET TOTAL	283 789 €	283 828 €	
Subventions	192 400 €	192 426 €	
Auto financement	91 389 €	91 402 €	même part qu'aujourd'hui
Taxe de séjour	113 000 €	117 000 €	évaluation
Coût collectivité hors T3	79 400 €	75 426 €	

○ Caen la Mer :

	Existant	Simulation	Détail
Masse salariale	547 114 €	561 600 €	14 ETP + 4 saisonniers sur 6 mois 1 500 mensuel net / ETP 1 200 mensuel net / saisonnier
Adm + actions	492 241 €	492 241 €	inchangé
BUDGET TOTAL	1 039 355 €	1 053 841 €	
Subventions	649 265 €	658 314 €	
Auto financement	390 090 €	395 527 €	même part qu'aujourd'hui
Taxe de séjour	206 000 €	288 000 €	évaluation
Coût collectivité hors T3	443 265 €	370 314 €	

(iv) Les offices de tourisme : hypothèse 2 - création d'un seul Office de Tourisme Intercommunautaire (OTI)

● Première solution : la création d'un Syndicat Mixte puis d'un office de Tourisme rattaché à ce Syndicat Mixte

- Le code du tourisme (article L.134-5) prévoit que plusieurs groupements de communes désirant s'associer pour la promotion du tourisme peuvent créer un syndicat mixte en vue d'instituer un office de tourisme. Avant la loi du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques, l'office de tourisme ainsi rattaché au syndicat mixte devait prendre la forme d'un établissement public industriel et commercial (EPIC). Depuis la loi du 22 juillet 2009, l'office de tourisme rattaché au syndicat mixte peut aussi prendre la forme d'une régie directe, d'une association ou encore d'un groupement d'intérêt public.
- Il faut par ailleurs souligner que le transfert de la compétence tourisme à un syndicat mixte existant (Pays, Parc Naturel Régional, à la carte) suffit et évite ainsi la création d'un nouveau syndicat mixte.

● Autres montages juridiques

- Les Intercommunalités peuvent aussi décider de ne pas passer par un syndicat mixte en choisissant directement d'autres solutions déjà connues des communes et des intercommunalités.
- Le statut associatif reste ainsi un montage très courant. L'association conclut généralement une convention avec les intercommunalités aux termes de laquelle elle prend en charge le service public de l'accueil et de l'information des touristes. En contrepartie, les intercommunalités apportent des aides, sous forme de subventions, mais surtout de locaux, matériels et personnels.
- Le code du tourisme (article L.141-1) autorise également la création d'un groupement d'intérêt public (GIP) en vue de « contribuer à des activités de développement ou d'intérêt commun dans le domaine du tourisme ». Les intercommunalités et les communes constituent le GIP qui a un mode de fonctionnement particulier (non-soumission aux règles de la fonction publique...). Le GIP peut aussi avoir pour membres d'autres personnes publiques ou privés.
- Enfin, une société d'économie mixte locale à vocation touristique (article L.1521-1 du CGCT) peut être créée, dès lors que le respect de l'initiative privée est respecté.

● Le budget de l'Office de Tourisme Intercommunautaire

- La simulation ci-dessous est réalisée sur les mêmes bases de calcul que les simulations du scénario 1
- Il faut noter que un OTI unique permet des économies d'échelle plus fortes que deux OTC, notamment en termes de personnel d'encadrement ou administratif.

	Existant	Simulation	Détail
Masse salariale	705 475 €	648 000 €	15 ETP + 7,5 saisonniers sur 6 mois 1 500 mensuel net / ETP 1 200 mensuel net / saisonnier
Adm + actions	617 669 €	617 669 €	inchangé
BUDGET TOTAL	1 323 144 €	1 265 669 €	
Subventions	841 665 €	805 105 €	
Auto financement	481 479 €	460 564 €	même part qu'aujourd'hui
Taxe de séjour	319 000 €	405 000 €	évaluation
Coût collectivité hors TS	522 665 €	400 105 €	

- Une multitude d'hypothèses est envisageable en matière de partage de la compétence tourisme entre le niveau communal et le niveau intercommunal.

- Il existe cependant un intérêt fort à transférer l'ensemble de la compétence tourisme aux intercommunalités. En effet :
 - Un certain nombre de moyens peuvent être mutualisés au niveau intercommunal (éditions, gestion du personnel des OT, ...) dégageant ainsi des budgets pour d'autres actions (développement, animation des professionnels, ...)
 - Cette mutualisation de moyens permet également une réelle professionnalisation des personnels, en particulier dans les offices de tourisme
 - Enfin, le tourisme répond en tout état de cause à des logiques qui dépassent les limites communales :
 - 25% des lits touristiques de l'agglomération de Caen sont situés hors de la ville centre
 - La Côte de Nacre répond à une logique de fonctionnement propre de Ouistreham à Courseulles et les liens sont réels avec les communes rétro littorales pour des randonnées, pour l'artisanat, ...
 - D'autre part, les différentes missions qui composent la compétence tourisme sont très liées et ne se prêtent que difficilement à un partage entre collectivités : accueil et information des clientèles sont liés à la promotion (connaissance des marchés, outils, ...) ; le développement et l'animation des professionnels ne peuvent se faire que si la promotion est également assurée à l'autre bout de la chaîne ; ...
 - Les Communes et leurs OT & SI ont très bien rempli leur rôle mais la mise en place d'une politique plus proactive demande aujourd'hui d'autres moyens financiers et un professionnalisme plus fort. C'est donc bien le projet de développement lui-même qui sous-tend la logique de transfert de la compétence tourisme au niveau intercommunal.

- **D'autre part, il existe également un intérêt réel à un travail en commun entre les deux intercommunalités de Caen la Mer et Cœur de Nacre. En effet :**

- La destination littorale de la Côte de Nacre s'étend à cheval sur les deux intercommunalités et même au-delà
- Les OT & SI littoraux sont le plus souvent des petites structures et l'appui sur la structuration et l'organisation de l'OT de Caen représenterait un plus certain en matière de structuration du travail
- Le littoral est très lié à l'agglomération de Caen :
 - Les Caennais représentent une part importante de sa clientèle, même si celle-ci ne séjourne pas sur la Côte de Nacre. Les dépenses des Caennais sont cependant probablement importantes dans les commerces et restaurants.
 - La Côte de Nacre est un espace de pratique de loisirs pour les Caennais et donc un territoire important pour eux
 - Enfin, un travail en commun entre l'agglomération de Caen et le littoral renforcerait le positionnement maritime que se donne l'agglomération et ferait émerger plus fortement « Caen sur Mer » dans l'esprit des clientèles extérieures comme Bordeaux a pu le faire avec Arcachon ou Nantes avec la Presqu'île Guérandaise (Nantes disposant d'une image maritime : l'accès au bord de mer est une des questions posées à l'OT de Nantes alors que la ville est à 60 km du littoral). C'est là potentiellement un point de différenciation de l'offre de tourisme urbain de Caen par rapport aux autres agglomérations françaises.

- **Au-delà, l'enjeu est également dans la manière de mettre en œuvre concrètement l'exercice d'une compétence tourisme intercommunale, dans chaque intercommunalité et en commun**

- Le premier constat est que les deux intercommunalités peuvent avancer à des rythmes différents et que durant un temps plus ou moins long, l'une des deux peut se voir transférer la compétence tourisme et créer un OT Communautaire quand l'autre conserve une gestion communale du tourisme.
- Dans cette hypothèse, les politiques communes seraient alors menées par des actions coordonnées au coup par coup entre l'OT Communautaire et les OT & SI communaux. Il ne s'agit pas d'une situation idéale en ce qu'elle demanderait sans doute beaucoup de temps et d'énergie pour coordonner les actions communes. Elle ralentirait sans doute la mise en œuvre des actions prioritaires collectives, à savoir :
 - La refonte des éditions d'accueil des stations du littoral en une édition commune unique avec une carte territoriale du littoral et des communes rétro littorales
 - La création d'un site Internet commun au littoral et la refonte du site de l'OT de Caen
 - La mise à plat des actions de promotion avec une grande sélectivité sur les salons et le développement d'actions sur les médias sociaux
 - Le travail de qualification et de développement de l'offre qu'il s'agisse des hébergements (meublés en particulier), des sites et activités ou encore des aménagements urbains
- Idéalement, la solution la moins complexe à mettre en place est sans doute celle d'une prise de compétence par les deux intercommunalités et de la création d'un OT Intercommunautaire unique.
- En termes de structuration, la solution du Syndicat Mixte apparaît lourde à mettre en œuvre mais permet, selon le montage de l'OT retenu, un contrôle réel des collectivités. La création d'une association « OT Intercommunautaire » apparaît plus souple mais le contrôle des collectivités est alors moindre.
- En tout état de cause, c'est à cette échelle intercommunautaire que les actions menées auront le plus d'impact et que de réelles mutualisations de moyens sont possibles, notamment en termes de personnel.