

PAYS CARCASSONNAIS



RAPPORT PHASE 2

MISE EN PLACE DU SCHEMA LOCAL D'ORGANISATION TOURISTIQUE



C.R.I.T.E.R.

Parc d'Activités le Millénaire – Bruyère 2000 – Bat 1 –
650, rue Henri Becquerel. 34000 MONTPELLIER

☎ 04.67.99.69.64 – Mob : 06.80.32.70.45 - E.Mail : jacques.heldt@wanadoo.fr

13 avril 2006

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| Sommaire | 2 |
| 1 – Rappel méthodologique et conclusions phase 1 | 3 |
| 1.1 – Objectifs de la mission | 3 |
| 1.2 – Méthode | 3 |
| 1.3 – Objet du rapport de phase 2 | 4 |
| 2 – Le cadre stratégique fixe par le département | 5 |
| 2.1 – La stratégie marketing Aude Pays Cathare : claire, ambitieuse, cohérente | 5 |
| 2.1.1 – Des cibles de clientèle clairement identifiées | 5 |
| 2.2.2 – Un positionnement marketing affirmé : Aude Pays Cathare | 6 |
| 2.2 – Le Pays Carcassonnais dans la stratégie Aude Pays Cathare : un accompagnement mutuel | 7 |
| 2.2.1 – Jouer la complémentarité... | 7 |
| 2.2.2 – ... en faisant valoir son offre spécifique | 7 |
| 3 – Une stratégie pour le pays carcassonnais | 12 |
| 3.1 – Rappel du diagnostic (synthèse des idées fortes) | 12 |
| 3.2 – Le Pays vu sous l'angle des marchés : 3 entités + 1 ! | 13 |
| 3.2.1 – Quatre entités lisibles sous l'angle des couples produits / marchés | 13 |
| 3.2.2 – Un positionnement « produits » | 15 |
| 3.3 – Territoires et organisation | 20 |
| 3.3.1 – Entités « marketing » / OTSI / Intercommunalités : une organisation qui ne colle pas à la réalité touristique du Pays ! | 20 |
| 3.3.2 – Qui porte le projet d'ensemble ? | 25 |
| Conclusion | 27 |
| Annexe : Liste des personnes rencontrées ou contactées | 28 |

1 – RAPPEL METHODOLOGIQUE ET CONCLUSIONS PHASE 1

1.1– Objectifs de la mission

Clairement définis dans le cahier des charges, les objectifs de la mission sont, à partir d'un état des lieux des politiques et des actions menées depuis 2000, et du fonctionnement touristique du territoire :

- De dégager les éléments qui serviront de socle au projet de schéma local d'organisation touristique (SLOT) ;
- De produire un document de référence, susceptible d'être le point de départ d'une réflexion collective et partagée entre tous les systèmes d'acteurs impliqués de près ou de loin dans le processus de développement ;
- De fournir, à partir de fiches actions hiérarchisées et opérationnelles une base de contractualisation avec les partenaires du territoire.

1.2– Méthode

Conformément à la commande passée par le Pays Carcassonnais, maître d'ouvrage, la méthode retenue s'articule en trois phases :

- Analyse des programmes existants : état des lieux initial, sous la forme d'un diagnostic stratégique ;
- Elaboration « d'un plan marketing de territoire » ;
- Mise en place du schéma d'organisation touristique.

Compte tenu de délais de réalisation très brefs (quatre mois tout compris), l'intervention de CRITER est assimilée à une expertise conseil, qui, à défaut d'autoriser la mise en œuvre de processus d'appropriation lourds, permet néanmoins de se livrer à un travail complet d'écoute et de remontée d'information.

1.3 – Objet du rapport de phase 2

La phase 1 s'est déroulée, conformément à l'offre, au jour près, du 3 janvier au 16 février 2006. Elle a donné lieu à la présentation du rapport de diagnostic, le 17 février. Ce rapport a été validé par le comité de pilotage et le conseil d'administration du Pays.

Le rapport de phase 2 correspond, selon les termes employés dans l'offre, à la mise au point d'un plan marketing concerté pour le territoire et ses acteurs.

Compte tenu des choix importants qu'il implique, nous avons choisi d'aborder ce plan marketing en deux temps :

- D'abord, le 13 avril, **sous un angle essentiellement stratégique**, pour permettre aux acteurs du Pays de se prononcer et d'indiquer, le plus clairement possible, la direction souhaitée ;
- Ensuite, lors de la présentation du rapport de phase 3, sous la forme du **plan d'action proprement dit**, c'est-à-dire la déclinaison opérationnelle de la stratégie issue de la présentation du 13 avril.

Il nous a paru en effet nécessaire de ménager **un temps de discussion et d'appropriation** de nos recommandations avant d'envisager les outils concrets et le détail du schéma d'organisation.

Les faiblesses du territoire en matière de production et de coordination touristiques, identifiées en phase 1, autorisent et facilitent la mise au point d'une politique portant à la fois sur le marketing et l'organisation.

2 – LE CADRE STRATEGIQUE FIXE PAR LE DEPARTEMENT

Il convient de rappeler, selon les termes du cahier des charges de l'étude, que :

- Le schéma départemental de développement touristique, couvrant la période 2003-2007, « garant de la cohésion départementale, inscrit au cœur de la réflexion la reconnaissance des territoires en tant qu'ensembles géographiques cohérents, identifiés et porteurs d'une offre touristique qualifiée » ;
- Le SLOT doit être construit dans ce cadre, de manière à fixer « les priorités partagées du territoire et du Département ».

Cette exigence revêt un caractère nécessaire et incontournable, dans la mesure où, *in fine*, le SLOT « doit prendre une dimension contractuelle ».

Pour ces raisons, il nous a paru utile de rappeler le cadre stratégique fixé par le schéma, pour mieux envisager la relation partenariale à construire entre le Pays et le Département.

2.1 – La stratégie marketing Aude Pays Cathare : claire, ambitieuse, cohérente

2.1.1 – Des cibles de clientèle clairement identifiées

La stratégie de marché adoptée par le Département repose sur trois axes fondamentaux :

- **Capitaliser sur les clientèles naturelles** : clientèle littorale estivale et clientèle d'étape attirée par Carcassonne, au moyen d'un renouvellement de l'attractivité des produits de base (l'hébergement et les sites, en l'occurrence).
- **Investir sur quelques segments**, connaissant une évolution favorable : clientèles de courts séjours de proximité, touristes de circuits, amateurs d'activités ou de séjours thématiques (gastronomie, randonnée, sports d'eau vive, tourisme fluvial, curistes...).
- **Saisir certaines opportunités qui « changent la donne »** du département : présence de Ryanair à Carcassonne, achèvement de l'A75, extension de l'agglomération toulousaine, requalification des stations du littoral, desserte de Montpellier par TGV...

Par ailleurs, le CDT a vocation à positionner l'offre audoise sur des cibles plus lointaines, susceptibles, notamment, d'être attirées par le Canal du Midi et la Cité de Carcassonne, classés au patrimoine mondial de l'Humanité par l'UNESCO.

2.2.2 – Un positionnement marketing affirmé : Aude Pays Cathare

A la fois reflet d'un positionnement marketing et d'une politique de communication volontariste, la dénomination, devenue marque, « **Aude Pays Cathare** » (avec une signature « Aude Pays Cathare, quelle histoire ! ») poursuit à la fois un objectif d'affirmation de notoriété et de cohésion départementale.

De manière quasi unanime, les acteurs locaux se sont appropriés ce concept de communication et l'estiment. A un point tel, que beaucoup indiquent qu'une partie des touristes a ouvert son regard sur le territoire et le perçoit désormais comme un département riche d'un point de vue patrimonial.

Dans ces conditions, le Pays Carcassonnais a un intérêt manifeste à **jouer la carte de la communication départementale** :

- **Affirmation** de la marque Pays Cathare ® et appui à son développement ;
- **Harmonisation** complète avec la charte graphique départementale (cela est déjà le cas pour certaines éditions) ;
- **Travail partenarial** sur les outils liés à Internet et à la commercialisation ;
- **Participation** aux opérations organisées par le CDT, particulièrement lorsqu'elles concernent les clientèles visées par le Pays.

Force est de constater, en effet, que le Pays Carcassonnais, pour des raisons liées à l'organisation des acteurs et aux spécificités de son offre, n'est pas en capacité, seul, de rendre sa production touristique visible sur les marchés.

Par ailleurs, les logiques de promotion actuelles, dans un environnement fortement concurrentiel, recherchent plus **l'impact commercial direct** que la notoriété de destination.

L'effort d'investissement du Pays doit donc se porter sur **la formalisation de « suggestion / propositions / produits de séjours » adressés aux clientèles cibles**, plutôt que sur l'image, déjà travaillée et financée par le département.

2.2 – Le Pays Carcassonnais dans la stratégie Aude Pays Cathare : un accompagnement mutuel

2.2.1 – Jouer la complémentarité...

La stratégie marketing définie dans le schéma départemental se traduit par un programme d'action, très cadré :

- Plan marketing et de communication ;
- Affirmation et développement de la marque Pays Cathare
- Harmonisation de la documentation à travers la charte graphique départementale
- Développement de l'utilisation des NTIC
- Et actions structurantes de qualification de l'offre.

L'intérêt du Pays Carcassonnais est d'inscrire sa stratégie dans ce cadre. Ce pour plusieurs raisons :

- En l'état actuel de son organisation et de son offre, le Pays n'est pas en capacité de porter seul un plan marketing autonome ;
- En quoi consiste un plan marketing ? Dans la mise en relation d'offres adaptées à des besoins clairement identifiés, d'investissements structurants à la fois en aménagements, RH, marketing, communication et commercialisation, bref dans une démarche entrepreneuriale qui, aujourd'hui, n'est qu'embryonnaire sur le territoire ;
- S'écarter du schéma départemental serait un contre-productif : en marketing et en communication on a tout intérêt à se positionner et à se singulariser... pour peu que l'on dispose d'arguments et d'une économie touristique vive. Dans le cas du Pays Carcassonnais, encore en phase de structuration touristique, la clef marketing est résolument départementale.

2.2.2 – ... en faisant valoir son offre spécifique

Une des difficultés principales auxquelles se heurtent généralement les plans marketing de territoires tient à l'hétérogénéité, et parfois au manque, de lignes de produits en phase avec la stratégie de mise en marché.

Ainsi, le Pays Carcassonnais, comme cela a déjà commencé à être évoqué dans le diagnostic, **manque d'une production** susceptible de donner toute leur mesure aux perspectives ouvertes par le schéma départemental, comme le montre le tableau ci-dessous.

Ce manque de connexion, voire ce déphasage, auquel le SLOT se propose de répondre, tient, pour l'essentiel à des questions d'organisation des acteurs et des prestations.

| Origine des clientèles | Marchés de l'Aude | Objectifs stratégiques | Production du Pays Carcassonnais |
|------------------------|---|--|---|
| France | 1 – Languedoc Roussillon et régions adjacentes 2 – Ile de France, Rhône-Alpes 3 – Nord-Pas de Calais, Grand-Est | Capitaliser (qualité...) Renforcer les produits à thème Saisir les internautes, les nouveaux gastronomes, les petits congés scolaires, une clientèle haut de gamme | Pas de maîtrise de l'offre d'hébergement (de 1/3 aux 2/3 des meublés « hors circuits ») ; pas de présence sur Internet, deux ou trois restaurants gastronomiques, deux hôtels et un camping capables d'attirer une clientèle haut de gamme. |
| Allemagne | 1 – Grand marché familial de l'été 2 – Groupes en découverte culturelle 3 – Individuels sur des thématiques spécifiques | Capitaliser sur vacances d'été Renforcer les produits de niche culture et sports Saisir le marché d'automne en vinitourisme et fluvial | Offre insuffisamment visible sur la thématique sportive. Sites bien repérés, mais trop rarement sous l'angle de lignes de produits |
| Royaume-Uni | 1 – Familles, petits groupes d'amis 2 – Groupes constitués | Capitaliser sur les familles, découvertes culturelles d'intersaison, séjours gastronomiques, proposer des forfaits attractifs Ryanair et canal du midi | Offre d'hébergement « familles » trop peu repérables (à l'exception du VVF de Saissac et des campings)... |
| Bénélux | Campeurs, couples en circuits, découvreurs de villages | Capitaliser sur les campeurs, mais en 3 – 4*, renforcer les produits d'activité et de nature, saisir la clientèle senior en circuit / séjour hôtelier et camping car | Seulement deux campings en phase avec cet objectif, trop peu de produits repérables « nature », pas encore de capacité à présenter des suggestions ciblées (seniors, camping cars...) |

| | | | |
|-------------------|--|--|--|
| Espagnols proches | Catalans de proximité, aragonais et castillans | Saisir les groupes très culturels, les jeunes au comportement plus européen... | A part sur les sites patrimoniaux, offre non structurée : pas d'édition de topoguides à l'échelle du Pays, pas suffisamment de prestations d'accompagnement... |
|-------------------|--|--|--|

Globalement, le Pays Carcassonnais n'est pas en capacité de jouer pleinement son rôle au sein de la stratégie « Aude Pays Cathare », en raison d'un **défaut de structuration de l'offre** et, dans certains cas, **d'une offre quantitativement trop limitée** (gastronomie, camping...).

Ce manque de structuration est particulièrement préjudiciable au développement touristique du territoire, dans la mesure où, par ailleurs, le Pays Carcassonnais a potentiellement vocation à appuyer au moins 5 des 7 lignes de produits Aude Pays Cathare.

| Thématique principale | Contenu | Localisations principales | Potentiel du Pays Carcassonnais |
|--|---|---|---|
| Séjour littoral | Détente plages Hébergement en location et camping Excursions à la carte dans un isochrone 30 – 45' | 5 stations du littoral audois | Non concerné |
| Circuit culturel, en étapes ou en étoile | Axé sur Carcassonne, les sites cathares et les autres lieux de visite dont les meilleures caves Restauration pays Cathare, hébergement en hôtel, chambres d'hôtes et camping car | Territoire départemental, surtout de l'intérieur, visites du patrimoine classique et du patrimoine économique | Adéquation parfaite, avec, toutefois, une problématique de valorisation économique : l'objectif doit être de faire séjourner les clientèles itinérantes sur le Pays |
| Court séjour de découverte du Pays Cathare | Idem, sur un territoire plus restreint, avec une ville de référence, dont Carcassonne | Idem, plus restreint | Sur plusieurs thèmes détaillées plus loin dans le rapport, le Pays peut légitimement se positionner sur ce marché. A condition |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | | cependant d'améliorer la lisibilité de son offre d'activité et d'hébergement. |
| Court séjour sportif et de pleine nature | Offre sportive de haut niveau correctement articulée avec les hébergements | Zones de montagne, dont la Montagne Noire | Déficit d'hébergements qualifiés, prestations d'encadrement et d'accompagnement pas assez repérables |
| Court séjour vigneron | Programmes d'initiation à l'œnologie, visites de caves, dégustation et gastronomie, hébergement | Tous les crus AOC | Offre à fort potentiel, encore insuffisamment valorisée |
| Plaisance fluviale | Intégration des excursions terrestres à chaque lieu de mouillage, séjours pré et post-croisières | Canal du Midi et de la Robine | Offre « produit d'appel », peu rayonnante, mais avec des sites bien positionnés (Homps, Trèbes, future halte de La Redorte...) |
| Cure médicale et libre | Etablissements thermaux | Rennes-les-Bains et/ou Alet-les-Bains | Non concerné |

Positionnement marketing Aude Pays Cathare / Positionnement de la production du Pays Carcassonnais

A ce stade, on constate sur le Pays Carcassonnais une **ambition d'existence touristique** et nous percevons des **capacités réelles**, pour peu qu'émerge une **culture touristique commerciale**.

Comme cela a été évoqué dans le chapitre précédent, la question prioritaire à régler n'est pas celle d'une image ou de la mise en œuvre d'une communication spécifique : celle du CDT pour l'ensemble du département et le découpage de son architecture éditoriale sont excellentes pour faire émerger un positionnement marketing distinctif de la concurrence pour le Pays Carcassonnais.

Ce qui fait défaut aujourd'hui, c'est la **faiblesse de l'offre commerciale** touristique (peu de lits, peu d'acteurs professionnels, de petites entreprises) et la **carence de produits touristiques** combinant 2 ou 3 composantes pour exister commercialement dans les relais de diffusion (CE toulousains, portails WEB, agences de voyages réceptives, media touristiques...) et combinant au moins deux offres faisant produit (hébergements et loisirs, hébergements et transports...).

Notre recommandation porte donc sur la création d'une production touristique siglée Pays Carcassonnais qui illustrera les spécificités de ce territoire.

3 – UNE STRATEGIE POUR LE PAYS CARCASSONNAIS

3.1 – Rappel du diagnostic (synthèse des idées fortes)

Présenté le 17 février dernier et validé par le conseil d'administration du Pays Carcassonnais, le diagnostic faisait ressortir quelques constats fondamentaux pour la mise au point de la stratégie :

- **L'économie touristique du territoire est dans **une situation difficile** :**
 - Il y a peu d'offres professionnelles en matière d'hébergement et de restauration. Or ces activités sont les plus créatrices d'emploi.
 - Une grande partie de l'offre d'hébergement, en gîtes et chambres d'hôtes, non professionnelle, échappe à tout contrôle : de 30 à 60% de l'offre selon les secteurs, est non déclarée, non labellisée...
 - Les perspectives de rentabilité sont insuffisantes : le territoire n'est pas identifié comme une destination de séjour, les structures à reprendre sont trop petites pour justifier les investissements nécessaires de remise à niveau...
 - Les sites souffrent : la fréquentation stagne, ou se comporte de manière chaotique, avec des répercussions sur les capacités d'investissement des entreprises, forcément réduites...
 - On note cependant, une forte vitalité touristique, malheureusement très localisée sur Azille et ses environs : programme de création d'une résidence de tourisme au lac de Jouarres (1100 lits prévus), création d'une résidence de tourisme au château de Jouarres (108 lits prévus), projet de camping, projet de halte nautique (La Redorte), projet de Grand Parc Médiéval...

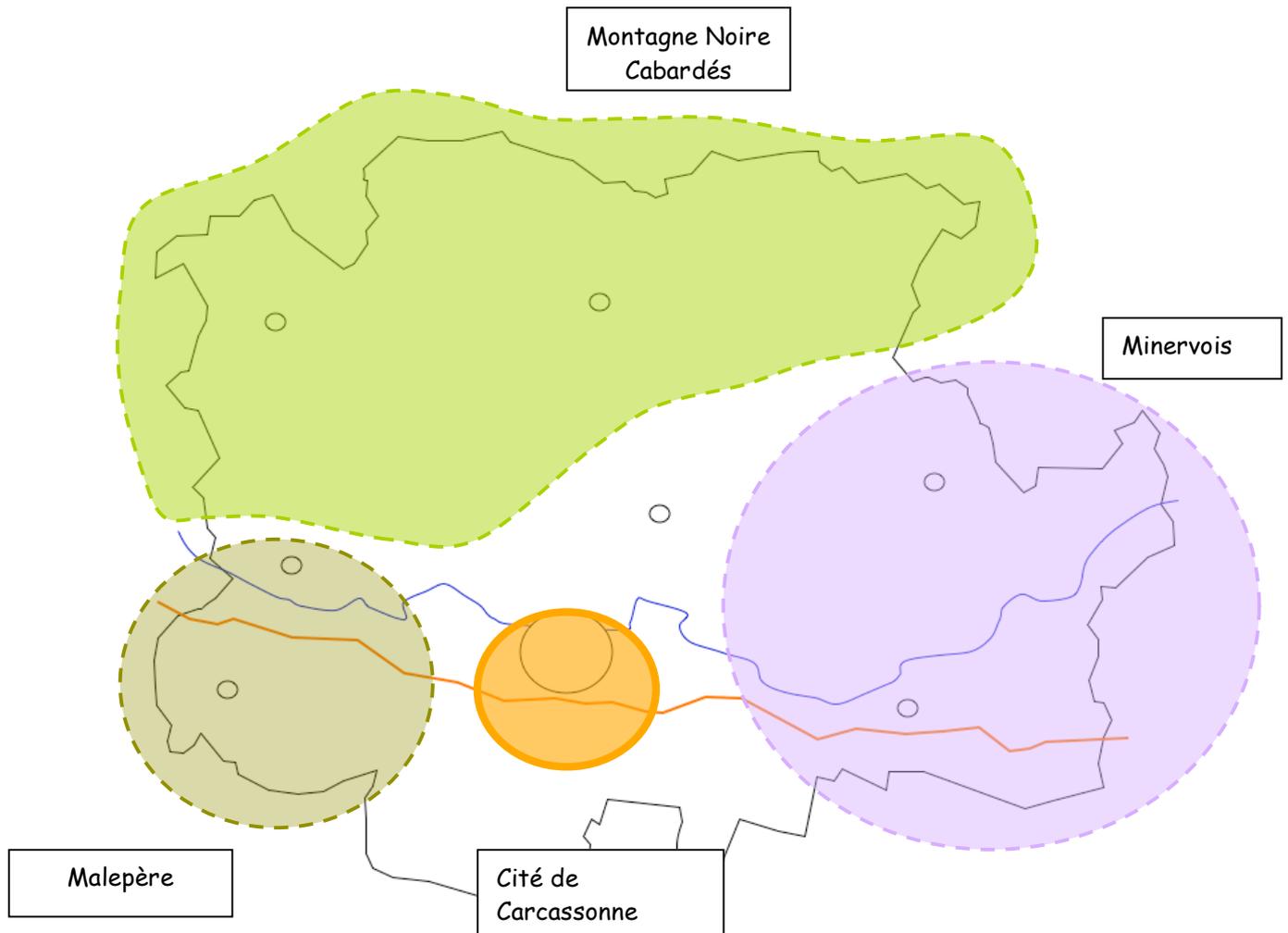
- **Un puzzle identitaire et organisationnel**
 - L'échelle « Pays », de construction très récente, n'est pas encore complètement prise en compte : le plus souvent les projets sont menés selon une logique cantonale, avec des maîtrises d'ouvrage communales, sans réelle cohérence entre eux ;
 - Par ailleurs, d'un point de vue identitaire et géographique, le Pays Carcassonnais est un assemblage de micro-pays et de mini-structures de développement : cet éparpillement ne facilite pas l'émergence d'une économie touristique forte capable de rivaliser avec des destinations plus unies...

- **Une relation avec Carcassonne fondée sur l'illusion du transfert de flux**
 - La fréquentation de la Cité, essentiellement excursionniste, est déconnectée du territoire.
 - La captation de ces clientèles est illusoire
 - En revanche, dans une logique de développement du séjour sur le Pays, la Cité offre l'opportunité d'un incomparable produit d'appel.

3.2 – Le Pays vu sous l'angle des marchés : 3 entités + 1 !

3.2.1 – Quatre entités lisibles sous l'angle des couples produits / marchés

D'un point de vue marketing, le Pays Carcassonnais recouvre quatre entités « lisibles » par les clientèles et les acteurs locaux. Le schéma ci-dessous, en offre une lecture simplifiée.



Correspondant au « pays puzzle » présenté lors de la phase diagnostic, cette vision marketing sous tend plusieurs aspects stratégiques, développés dans le chapitre suivant :

- Il n'y a pas un, mais **plusieurs positionnements** marketing. A cet égard, la géographie est prééminente.
- Le fonctionnement touristique du territoire repose sur des logiques de clientèles légèrement différentes d'une zone à l'autre (attraction toulousaine pour la partie Ouest ; attraction « littorale » pour l'Est... et attraction « Carcassonne » pour tous !)

| Sous ensemble marketing | Nombre de lits marchands | Thématiques dominantes | Fréquentation des sites | Offices de tourisme |
|----------------------------------|---|------------------------|-------------------------|---------------------|
| Montagne Noire - Cabardés | 50% de l'offre du Pays hors CAC. Forte évolution possible à moyen terme, en fonction de la mise en place du projet de Villardonnel | Nature, patrimoine | 200 000 env. | Un |
| Malepère | 1/4 de l'offre du Pays hors CAC | Vignoble | nd | Aucun |
| Minervois | A terme, les trois quarts des lits marchands du Pays hors Carcassonne (RT du Lac de Jouarres + RT du château de Jouarres + projet de camping à Azille = + 1 500 lits) | Vignoble, patrimoine | 10 000 env. | Un, en réseau |
| Cité de Carcassonne | Plus de 4000 lits marchands | Patrimoine | Cité : 3 M | Un |

3.2.2 – Un positionnement « produits »

Toute stratégie impose de faire des choix.

C'est le principe même du marketing appliqué à des territoires touristiques : au regard des concurrences multiples, des moyens disponibles (toujours insuffisants), des changements de comportements des touristes (moins de temps, moins de dépenses), du manque de renouvellement des offres touristiques (peu de lits modernes), on ne peut tout faire, ni tout dire à tout le monde. La stratégie marketing proposée est adaptée à la situation présente et à venir (5 ans) pour le territoire.

En l'occurrence, compte tenu de l'analyse qui précède, nous suggérons au maître d'ouvrage de :

- Donner la **priorité à la structuration de l'offre**
- Adopter, pour cela, **une logique « produits »** (et non une logique « destination »), basée à la fois sur le développement de l'offre d'hébergement et d'activités et sur l'assemblage de prestations ;
- Prendre en compte les spécificités du territoire de manière à s'engager dans la structuration de l'offre avec un positionnement par grand sous-ensemble marketing **qui tienne compte des caractéristiques géographiques et organisationnelles du Pays.**

Objectif : vendre !

Un plan marketing n'a d'autre fonction que d'orienter les ressources pour vendre.

Naturellement pour vendre à un public identifié, en attente de caractéristiques que le marketing doit lui fournir :

- Des hôtels de charme,
- Des gîtes au design remarquable,
- Des campings parfaitement classés et offrant une grande qualité paysagère,
- Des boutiques et des services tels que distributeur d'argent, station service, commerces, services de transport (développement de l'oenotourisme) où l'on est en situation d'aider, parce qu'on tente de le comprendre, le touriste, notamment étranger.

Dans ce jeu marketing, il convient de rappeler que ce qui fait la force d'une destination c'est par ordre décroissant :

- L'image, la notoriété et la qualité de la destination : Carcassonne, les sites cathares, les grottes, les espaces naturels pour des sorties à vélo ou en randonnée pédestre, les terroirs viticoles et leur valorisation (caves, chais, documentations, accueils à la propriété) ;
- Les hébergements marchands ;
- Les services ;
- Les activités de loisirs ;
- Les manifestations.

Dans ce cadre, le Pays Carcassonnais a une position avantageuse :

- Un nom lié à une destination internationale, évocatrice et de fait attractive
- Un environnement exprimé par le terme de Pays
- Une géographie variée
- Une offre touristique de loisirs simples, accessibles au plus grand nombre, attractive d'un point de vue économique (sorties en vélo, randonnée, visite de châteaux...)

Il s'agit donc désormais de positionner d'un point de vue marketing le territoire du Pays Carcassonnais.

En quoi consiste ce travail de positionnement ?

Il s'agit à partir du positionnement connu et observé de définir le cap, l'objectif à viser pour resserrer les écarts entre les offres et les demandes : positionner d'un point de vue marketing revient donc à déterminer l'objectif à atteindre pour distinguer le territoire de la concurrence, pour le faire coller au plus près des attentes des prospects et pour faire évoluer la nature et la qualité de son offre.

Le choix d'un positionnement indique également le chemin à parcourir que nous développerons dans la phase 3 de notre mission.

La recommandation tient donc dans la traduction suivante :

Pays Carcassonnais = un espace de loisirs et découverte de la nature
et d'hébergements personnalisés autour de Carcassonne

Un tel positionnement n'existe pas par sa marque (celle du Pays ne sera jamais aussi forte que celle de Carcassonne), mais par sa nature profonde, singulière, distincte de celles qui font concurrence à proximité (tourisme de masse sur le littoral et tourisme de montagne dans les Pyrénées).

De fait, ce n'est pas seulement la destination qui fera le succès touristique du Pays Carcassonnais, mais la valorisation d'une production naturelle, acquise et à conforter d'une part, à créer d'autre part.

Pays Carcassonnais = un bouquet d'offres de nature dans un environnement méditerranéen à l'écart des espaces voués au tourisme de masse.

Quelles sont les composantes de ce bouquet ?

Elles occupent trois registres :

- **Vieilles pierres** (grottes, châteaux cathares, musées) ;
- **Espaces naturels de découverte douce** : randonnée pédestre, vélo, VTT, par endroits chasse et pêche (sans omettre la simple promenade pour « ne rien faire, regarder le temps passer ») ;
- **Oenotourisme** (valorisation des paysages, sites de production et de dégustation) thème auquel on associe naturellement les meilleures composantes gastronomiques.

Ces trois thèmes constituent le cœur du positionnement marketing du Pays Carcassonnais :

- Ils peuvent vivre aux côtés de la Cité de Carcassonne, en extension de visite (format 3 heures à la Cité et 3 h ou une journée dans le Pays Carcassonnais) ;
- Ils peuvent également prospérer isolément pour une clientèle touristique proche (Carcassonnais, néo-installés dans le département, Toulousains, Montpelliérains) et lointaine.

Il conviendra d'aider à la structuration de ces lignes de produits, pas seulement des hébergements, mais de produits prêts à communiquer et à consommer, qui illustreront le positionnement marketing du territoire auprès des marchés et cibles identifiés par le CDT dans son schéma marketing.

Dans le cadre de cette logique « produits », le positionnement se décline de la manière et dans la hiérarchie suivantes :

| Montagne Noire Cabardés | Malepère | Minervois |
|---|---|--|
| 1 – Nature et découvertes (rando, vélo, eau...) = pratiques douces | 1 – Oenotourisme (2 caves + 2 ou 3 châteaux) | 1 – Loisirs « resort » : « à fond » séjour IDF, Clermont-Fd... |
| 2 – Vieilles pierres, culture (villages, châteaux...) : vacanciers, we | 2 – Rando, nature... | 2 – Oenotourisme (aire de Capendu comme hub) |
| | | 3 – Vieilles pierres |
| | | 4 - Canal |
| Clientèles thématiques spécialisées : randonnées accompagnées, groupes nature, haut de gamme culturel... | Clientèles thématiques spécialisées : randonnées accompagnées, excursionnistes oenotourisme | Clientèles de séjours de type « resort » (concerne également le VVF de Saissac et les campings)... |
| Vacanciers beaux jours classiques (séjour habituel) +, aux beaux jours, concentration des efforts sur les grandes villes de Midi-Pyrénées, à proximité : Toulouse, Montauban, Albi = 1h de route. | | |
| Cité de Carcassonne = fédérateur, produit d'appel, excursionnisme | | |

NB : Les thèmes de positionnement retenus par l'Association Tourisme en Montagne Noire – Cabardès dans le cadre de son programme coordonné, sont respectés.

Incidentement, ces choix de positionnement sous-tendent un parti pris de ne pas positionner le Pays en tant que tel (ou en tant que destination). En plus des raisons stratégiques déjà évoquées, il nous semble en effet, compte tenu de la notoriété internationale de la Cité, que, d'un point de vue image, **le Pays est le « Pays de Carcassonne »**.

Il est inutile d'essayer d'inventer un positionnement image plus fort que celui-là.

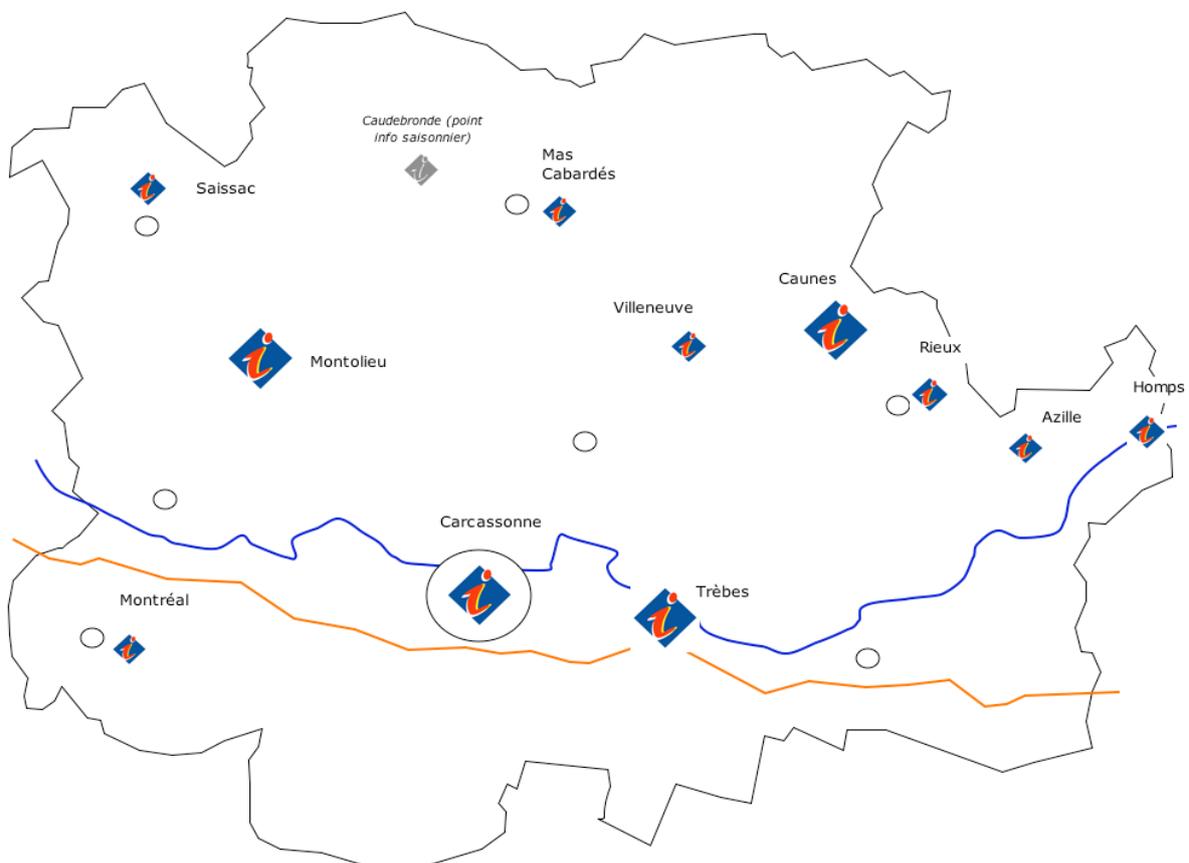
C'est pourquoi il apparaît que la Cité de Carcassonne fournit le positionnement fédérateur du Pays, qu'il faut exploiter et enrichir, à travers la logique produits.

3.3 – Territoires et organisation

3.3.1 – Entités « marketing » / OTSI / Intercommunalités : une organisation qui ne colle pas à la réalité touristique du Pays !

En termes de « service public du tourisme », c'est-à-dire d'information et d'accueil des visiteurs et des touristes, l'organisation actuelle n'est pas satisfaisante :

- Sur les 4 offices de tourisme du territoire englobant le Pays et la CAC : Trèbes, en dépit d'un rôle « relayeur » joué de manière très ouverte, est communal ; Carcassonne, « en dehors » du Pays, n'est pas encore en mesure d'apparaître comme un partenaire, Caunes-Minervois « couvre » autant que possible, avec des moyens restreints, la partie Est du Pays en s'appuyant sur un réseau de syndicats d'initiative assez dense (de Villeneuve à Homps), et Montoliou assure une mission intercommunale allant jusqu'à l'animation des prestataires, avec un seul temps plein.
- Seuls la motivation et le sérieux des équipes permettent à ce dispositif de « tenir ». L'implantation des points d'information ne couvre pas correctement les besoins des clientèles (absence de points d'information sur la D118, et sur la D112 en été), la cohérence des prestations et des équipements n'est pas assurée, le réseautage, à part sur les zones des deux OT du Pays, ne fonctionne pas.



Combinée aux délimitations des intercommunalités composant le Pays et aux contours « marketing », cette situation fait apparaître **des trous flagrants**, peu compatibles avec une **logique d'itinérance et de réseautage**, sur laquelle pourtant le territoire doit miser avec force (faire rester le touriste le plus longtemps possible sur le Pays est un objectif de développement clé) :

- La Montagne Noire est trop peu desservie (1 SI à Saissac, ouvert uniquement en saison, 1 Si à côté de Mas-Cabardés, 1 antenne d'information ouverte uniquement en saison à Caudebronde)
- De même que la zone de Conques-sur-Orbiel où se rejoignent pourtant, au Sud de Conques, la D118 (route d'Aragon, Cuxac, Mazamet...), la D620 (route de La Clamoux, Villeneuve, Caunes, Cabrespine...) et la D201 (route de Conques, Limousis, Lastours...) ;
- Et la partie Sud Est (autoroute, canal, vignoble...) sur le Piémont d'Alaric.



Par ailleurs, sous une autre forme, les évolutions à l'œuvre laissent entrevoir :

- Un rôle de **tête de réseau**, assumé par l'OT de Montolieu sur la partie Nord-Ouest du territoire, dans le cadre d'une mission intercommunale, avec des moyens professionnels mais limités (1 seul temps plein). L'expertise apportée aux agents de développement et aux prestataires sur cette zone pourrait être encore mieux valorisée ;
- Une **structuration à l'œuvre sur le Haut Minervois**, sous la forme d'un réseau d'OTSI, en cours de constitution, avec les OTSI de Minerve et de Ciran, dans un premier temps (dans l'Hérault).
- Le **renforcement de la logique de puzzle**, préjudiciable, à court terme, au projet du Pays et à sa reconnaissance par les acteurs : Montolieu « bloqué » sur une partie Montagne Noire – Cabardès, Haut-Minervois en réseau avec l'Hérault, Carcassonne « fermé » au Pays...

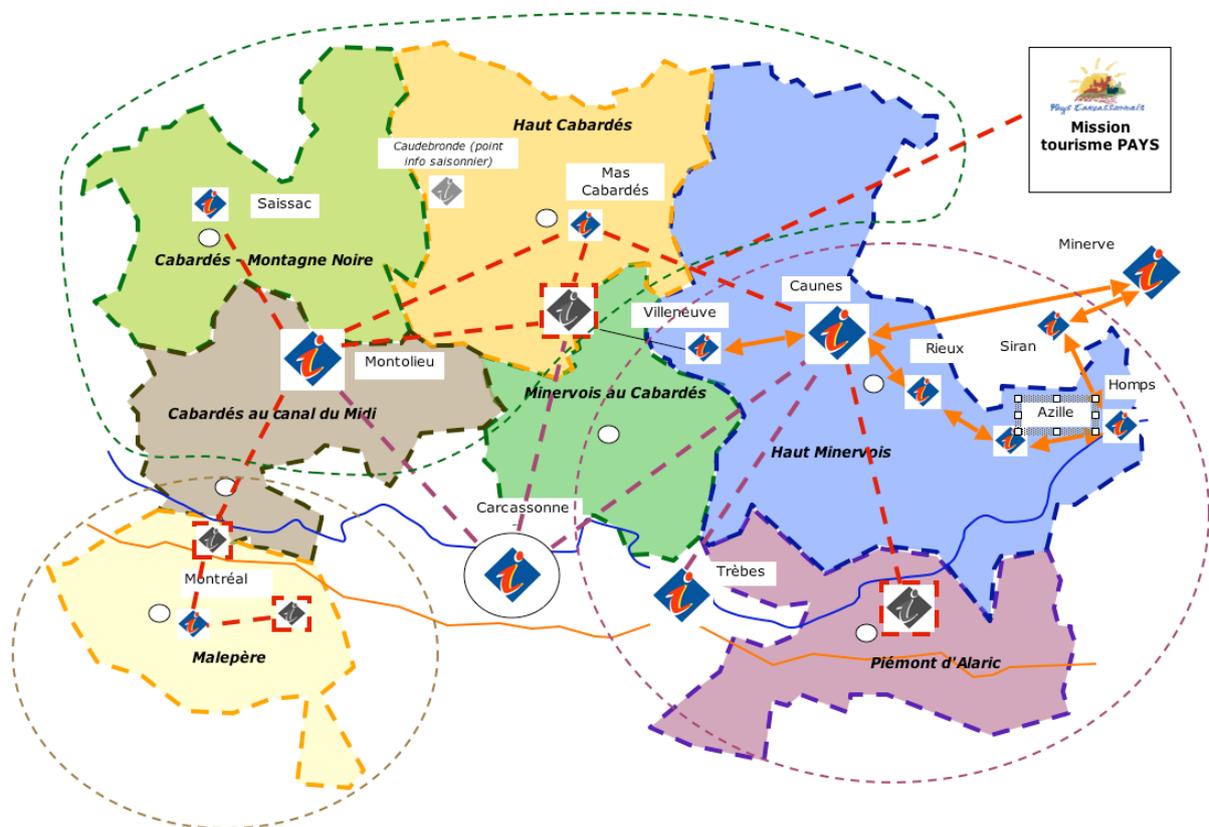


Dans ce contexte, nous préconisons une **stratégie de structuration de la mission de service public du tourisme et de professionnalisation des équipes**.

Sans structuration, pas de professionnalisation : seule la mise en place d'un fonctionnement cohérent des OTSI à l'échelle du Pays permettra de clarifier les besoins, les missions, les fonctions et les financements.

Cette structuration passe par **la création de points d'information nouveaux**, destinés à combler les manques, et par **un fonctionnement en réseau**, coordonné au niveau du Pays.

A ce stade, il s'agit d'une proposition stratégique, à détailler dans la phase 3, compte tenu des remarques qui ressortiront du comité de pilotage.

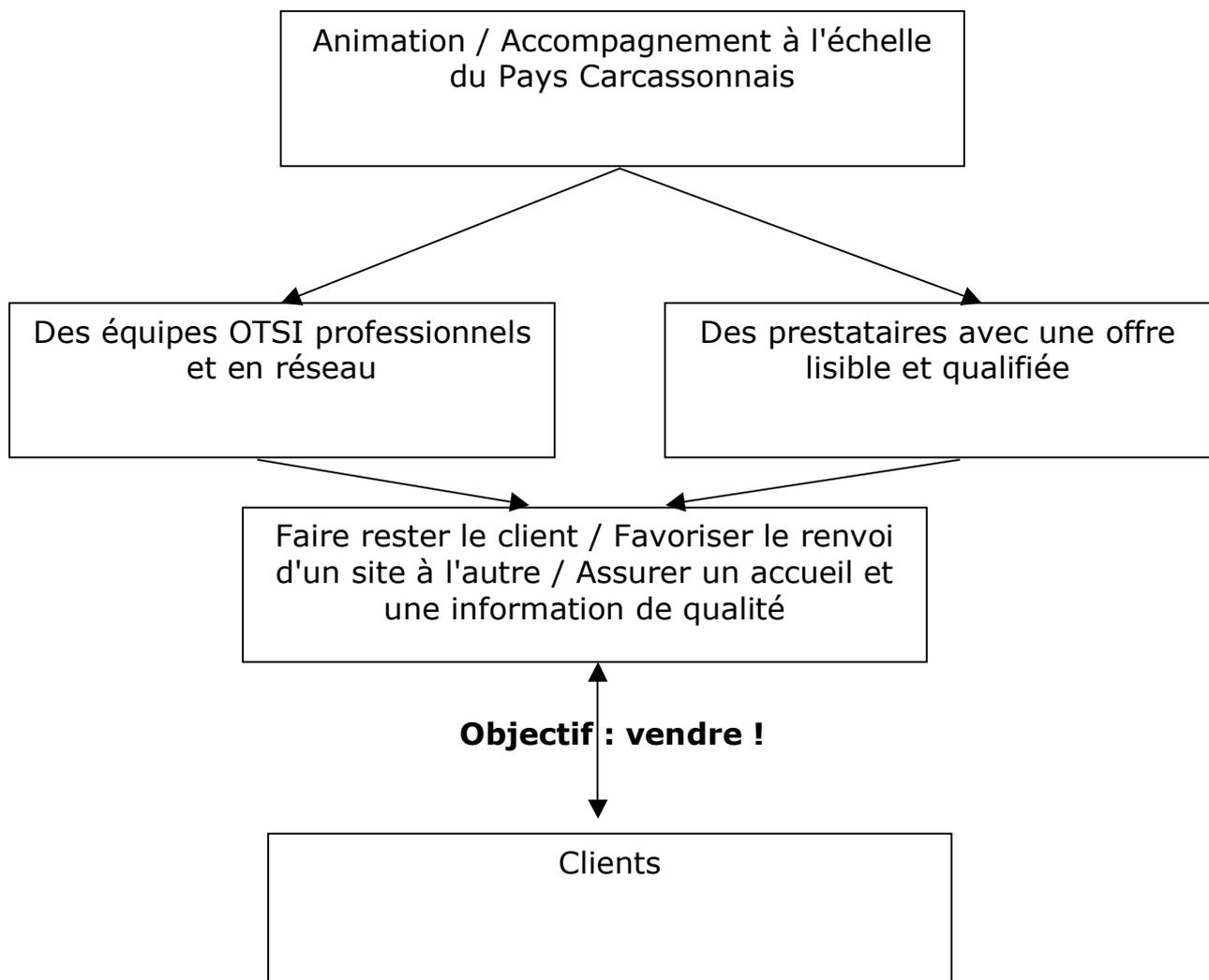


Trois principes sont sous jacents à cette approche :

Un fonctionnement en réseau, avec un niveau de services aux touristes cohérent à l'échelle du Pays ;

Une évolution ouverte : à la fois à l'égard des partenariats construits avec des territoires « extérieurs », permettant de tenir compte des spécificités de chacune des intercommunalités (Haut Minervois par exemple) et de la cohésion départementale (liaison avec les autres Pays audois) ; et à l'égard de la Communauté d'Agglomération de Carcassonne, avec laquelle un partenariat est hautement souhaitable à moyen terme.

Un soutien (accompagnement des prestataires et des personnels des OTSI, expertise, animation...) à mettre en place **à l'échelle du Pays**.



3.3.2 – Qui porte le projet d'ensemble ?

Les acteurs locaux, aux premiers rangs desquels les prestataires et les professionnels de l'hébergement et de la restauration, sont confrontés, comme cela a été montré dans le diagnostic, à un contexte difficile, où les difficultés budgétaires des touristes se conjuguent à une concurrence exacerbée et très agressive.

Leurs attentes sont concrètes et immédiates : **vendre plus et mieux**, être soutenus en cela par les acteurs publics, pour les missions qui les concernent (information, accueil, promotion, signalétique, formation, aménagements, etc.).

Ce besoin d'actions rapides et appropriées, auxquelles ce rapport tente d'apporter un premier niveau de réponse, stratégique, avant d'amener un programme d'action détaillé, en phase 3, passe par l'identification d'un maître d'ouvrage d'ensemble.

Autrement dit : **qui va porter le SLOT ?** C'est-à-dire assumer la responsabilité de la mise en œuvre effective des actions qui seront validées collectivement ?

A ce stade de la démarche, plusieurs hypothèses sont à envisager :

a) Les associations fédérant les prestataires : Sites du Pays Cathare, Association Tourisme et Patrimoine en Pays Occitan, Association Tourisme en Montagne Noire – Cabardès ?

Un portage de projet par les prestataires est une solution que nous avons déjà eu l'occasion de rencontrer en France. De formes variées, ce type de pratique a l'avantage de mettre l'accent sur des opérations très concrètes et appropriées, d'un point de vue commercial.

En revanche, un tel montage nous paraît peu plausible sur le Pays Carcassonnais : aucune des associations n'a une légitimité territoriale, car toutes couvrent des périmètres soit plus restreints, soit plus larges que celui du Pays ; par ailleurs leurs modes de fonctionnement internes et leurs logiques d'actions sont différentes (missions, outils, cibles... différents).

b) Les intercommunalités ?

Les intercommunalités regroupées c'est le Pays. Il n'y a donc pas de stratégie pertinente consistant à faire porter le projet collectif par tout ou partie des intercommunalités. De plus, les communautés de communes n'ont pas toutes la compétence tourisme.

c) Le CDT ?

Cette solution, qui ne dépend pas du territoire, existe dans plusieurs départements. D'un point de vue purement technique, elle est envisageable. Elle nous semblerait cependant en dérogation avec l'esprit de la démarche de SLOT.

d) Une nouvelle structure : office de tourisme de pôle ?

C'est une solution parfaitement envisageable qui permettrait :

- De regrouper les moyens au sein d'une seule structure, donc de faciliter la gestion des ressources humaines et d'améliorer la stabilité des emplois, d'assurer, de manière très claire, la mise en cohérence du service public du tourisme sur le Pays ;
- De clarifier l'action du Pays en matière de tourisme, en donnant une lisibilité très forte à son projet de développement.

Ce dispositif mérite, selon nous, d'être analysé de manière approfondie. Il pose un certain nombre de questions, habituelles et ne préjugant en rien de l'opportunité de choisir cette option :

- Quant à la capacité des acteurs du Pays à faire émerger rapidement une structure de ce type, qui peut supposer une délégation de compétence des intercommunalités vers la structure (Quid des territoires où la compétence tourisme est communale ? Quid des associations en place ? Quid du financement ? Etc.)
- Quant à la définition de ses missions compte tenu des entités géographiques et marketing déjà évoquées.

e) Une nouvelle personne : chargé de mission tourisme auprès du Pays ?

Dans ce cas de figure, c'est le Pays Carcassonnais qui porte le projet. Pour ce faire, il recrute un professionnel expert en développement touristique, à disposition de l'ensemble du territoire et de ses prestataires.

Sa mission est d'assurer la mise en œuvre du SLOT et, plus largement, de promouvoir la « logique produits », d'accompagner les acteurs et d'animer la démarche de développement.

Son action serait menée en liaison avec les associations de prestataires existantes, les intercommunalités et le CDT.

Cette solution aurait pour avantage d'apporter une réponse immédiate et opérationnelle aux préoccupations des prestataires, des agents de développement et des intercommunalités. Elle rendrait également plus lisible l'action du Pays.

En revanche, elle ne prendrait tout son sens qu'à partir du moment où la structuration des OTSI, suivant la stratégie évoquée précédemment, serait appuyée par les collectivités.

CONCLUSION

Les marges de manœuvre du Pays Carcassonnais sont assez étroites.

Deux enjeux forts se croisent à travers la définition du SLOT :

- Un **enjeu économique**, crucial à court terme pour bon nombre d'entreprises : les performances du secteur du tourisme doivent être améliorées pour garantir, a minima, le maintien de l'emploi et encourager, si possible, la relance de l'investissement.
- Un **enjeu institutionnel** : le temps des acteurs privés et des acteurs publics n'est pas toujours en phase. A l'immédiateté des préoccupations et des besoins s'oppose souvent des modes de fonctionnement perçus comme inertes. Un compromis doit être trouvé, dans le cadre du SLOT, entre réponse du Pays aux attentes des acteurs locaux à apporter à brève échéance, et prise en compte des relations complexes entre les collectivités.

D'un point de vue stratégique, la logique produits, préconisée dans ce rapport, se veut réaliste.

Les modalités de sa mise en œuvre détaillée, tant au plan de la structuration de l'offre que de l'organisation des acteurs, seront présentées en phase 3.

D'ores et déjà cependant, il est important de considérer que le Pays Carcassonnais dispose d'un potentiel naturel, patrimonial et humain qui doit lui permettre d'améliorer sa position.

Ce d'autant plus que les collectivités locales, avec le Pays comme relais et comme moteur, sont en capacité de soutenir des projets structurants de grande ampleur, avec un effet d'entraînement pour les opérateurs privés.

ANNEXE : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES OU CONTACTEES

Mme Aberola, OT de Caunes Minervois
Mlle Cahuzac, Maison du Tourisme de Montréal
Mme Camboulive, AADEL
M. Chevrier, Vice-Pdt tourisme Cdc Haut Minervois
Mme Clément, SI d'Azille
Mme Cuxac, Si de Rieux Minervois
Mme Delagrangue, Cdc Haut Minervois
Mme Guéry, SI d'Azille
Mme Lafon, Pays Carcassonnais
M. Matron, AVEC
Mme Meynard, Maison du tourisme de Montréal
M. Minguet, ADCS
Mme Ny, Minervois au Cabardés
Mme Rudnik, Pays Carcassonnais
Mme Seblairoles, SI de Mas Cabardés
Mme Rosado, Maison du tourisme de homps