



## Le Président

lettre recommandée avec A.R.

**CONFIDENTIEL**

Le 14/03/2017

Réf. : GR / 17 / 0650

Monsieur le Président,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives arrêtées par la chambre régionale des comptes sur la gestion de l'office de tourisme de Carcassonne.

Je tiens à vous informer qu'à l'expiration du délai d'un mois prévu par l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, la chambre n'a reçu aucune réponse écrite destinée à être jointe au rapport.

Ce rapport a un caractère confidentiel qu'il vous appartient de protéger jusqu'à sa communication à votre conseil de direction.

Il vous revient de communiquer ce rapport à votre conseil de direction. Conformément à la loi, il doit :

- faire l'objet d'une inscription à l'ordre du jour de la plus proche réunion du conseil ;
- être joint à la convocation adressée à chacun de ses membres ;
- donner lieu à débat.

En application des dispositions de l'article R. 241-18 du code précité, ce document peut être publié et communiqué aux tiers dès la tenue de la première réunion du conseil de direction suivant sa réception. À cet effet, je vous demande de me faire connaître la date de la plus proche réunion de votre conseil de direction en transmettant au greffe l'ordre du jour à l'adresse de courriel suivante : [crcgreffe@lr.ccomptes.fr](mailto:crcgreffe@lr.ccomptes.fr).

Conformément aux dispositions de l'article L. 243-7 du code des juridictions financières, vous êtes tenu, dans le délai d'un an à compter de la présentation du rapport d'observations définitives au conseil de direction, de présenter devant ce même conseil un rapport précisant les actions entreprises à la suite des observations et des recommandations formulées par la chambre régionale des comptes.

Ce rapport est communiqué à la chambre régionale des comptes, qui fait une synthèse annuelle des rapports qui lui sont communiqués. Cette synthèse est présentée par le président de la chambre régionale des comptes devant la conférence territoriale de l'action publique. Chaque chambre régionale des comptes transmet cette synthèse à la Cour des comptes en vue de la présentation prescrite à l'article L. 143-10-1 du code des juridictions financières.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, en l'assurance de ma considération distinguée.

**André PEZZIARDI**

Monsieur Gérard LARRAT  
Président de l'office de tourisme municipal de Carcassonne  
28, rue de Verdun  
11 890 CARCASSONNE CEDEX 9

**Rapport d'observations définitives**  
**n° GR/17/0650 du 14/03/2017**

**OFFICE DE TOURISME DE CARCASSONNE**

**Exercices 2010 et suivants**

**S O M M A I R E**

<b>1. PRÉSENTATION DE L'OFFICE DE TOURISME DE CARCASSONNE .....</b>	<b>5</b>
1.1. Le cadre légal .....	5
1.2. Données générales sur les offices de tourisme en France .....	6
1.2.1. L'office de tourisme de Carcassonne .....	7
1.2.2. Les relations de l'office de tourisme avec ses différents partenaires .....	7
1.3. Les attraits touristiques du Carcassonnais .....	8
1.4. La fréquentation touristique .....	9
1.4.1. L'évolution de la fréquentation des principaux sites touristiques .....	9
1.4.2. La fréquentation de l'office de tourisme .....	11
<b>2. L'ANALYSE FINANCIÈRE .....</b>	<b>12</b>
2.1. L'évolution des grandes masses financières depuis 2010 .....	12
2.2. La section d'exploitation .....	13
2.2.1. Les produits de gestion .....	13
2.2.2. Les charges de gestion .....	15
2.2.3. Le résultat de la section d'exploitation .....	17
2.2.4. La section d'investissement .....	18
2.2.5. Le fonds de roulement et la trésorerie .....	18
<b>3. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....</b>	<b>19</b>
3.1. Organisation et pilotage .....	19
3.2. Des effectifs en progression .....	20
3.3. Une durée réglementaire du temps de travail non respectée .....	20
3.4. Le régime indemnitaire .....	21
3.4.1. Primes et indemnités prévues par la convention collective .....	21
3.4.2. Primes non prévues par la convention collective .....	22
<b>4. L'ACTION DE L'OFFICE DE TOURISME .....</b>	<b>24</b>
4.1. L'amélioration de l'offre .....	24
4.1.1. La politique d'accueil .....	24
4.1.2. La présence sur les médias numériques .....	27
4.1.3. La formation des personnels .....	29
4.2. La promotion de la destination .....	29
4.2.1. La présence sur les salons .....	29

*Chambre régionale des comptes d'Occitanie*  
*Rapport d'observations définitives : Office de tourisme de Carcassonne (11)*

4.2.2. La marque « Carcassonne Patrimoine Mondial ».....	30
<b>5. LES PERSPECTIVES DE L'OFFICE DE TOURISME .....</b>	<b>31</b>
5.1. Le passage en « catégorie I » .....	31
5.2. Le projet « Grand Site » .....	31
5.3. Les perspectives offertes par la loi NOTRe .....	32
<b>ANNEXES .....</b>	<b>34</b>
<b>GLOSSAIRE.....</b>	<b>39</b>

## SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes a examiné la gestion de l'office de tourisme de Carcassonne pour les exercices 2010 et suivants.

Cet établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) a été créé le 1<sup>er</sup> janvier 1996. Il a en charge l'accueil des touristes sur le territoire de la commune, la promotion de la destination, l'animation et la coordination des acteurs. Il est classé en « catégorie II » dans la typologie des offices de tourisme. Les attraits touristiques du territoire sont nombreux : la cité médiévale et le canal du Midi, classés au patrimoine mondial de l'UNESCO, la bastide Saint-Louis. L'analyse de la fréquentation révèle une érosion du nombre de visiteurs, assez marquée depuis 2012. L'office de tourisme n'a pas mené d'analyses suffisamment précises, lui permettant notamment d'expliquer les raisons de cette diminution.

Sa situation financière reste fragile. Depuis 2010, le poids des charges, marqué par la prépondérance des dépenses de personnel, a augmenté plus rapidement que celui des produits. Ses recettes sont assez rigides (essentiellement la subvention de la commune et le reversement de la taxe de séjour), et la part des recettes commerciales est trop faible. L'office de tourisme doit s'efforcer de diversifier la structure de ses recettes, en renforçant ses actions de commercialisation. Les charges ont été davantage contenues depuis 2013, mais les dépenses de personnel restent croissantes. Dans ces conditions, l'office de tourisme n'est plus en mesure d'équilibrer son activité, la section d'exploitation apparaissant en déficit en 2015, ni *a fortiori* de financer ses dépenses d'équipement. Il a donc eu tendance à puiser dans ses réserves, ce qui a conduit à l'érosion du fonds de roulement depuis 2012.

La gestion des personnels reste perfectible : l'organigramme et les fiches de poste doivent être actualisées et les entretiens annuels d'évaluation généralisés. La durée effective du temps de travail des agents est inférieure à la durée légale, et le régime indemnitaire, largement calqué sur celui de la commune, ne reflète pas la vocation commerciale de l'office de tourisme.

L'office de tourisme s'est engagé dans des actions visant à améliorer l'accueil des touristes, démarche nécessaire pour obtenir la marque « Qualité Tourisme », préalable au passage en « catégorie I ». Des actions ont été menées en faveur des visiteurs en situation de handicap et des visiteurs étrangers. Il s'est emparé d'outils numériques pour améliorer ses prestations d'accueil. La professionnalisation des agents reste cependant insuffisante et pourrait être renforcée.

L'office de tourisme mène de nombreuses actions de promotion, en particulier à l'occasion de salons, dans un nombre important de pays, ce qui représente un coût important. Cependant, le choix des destinations ne correspond à aucune stratégie réellement formalisée, et les actions de promotion ne font pas régulièrement l'objet d'une évaluation *a posteriori*. Depuis 2014, l'office de tourisme a fait le choix de réduire ses actions à l'international. La chambre recommande à l'organisme de conditionner sa participation à des salons internationaux à un ciblage précis des clientèles, à des analyses d'impact systématiques, en tenant compte de ses contraintes budgétaires.

L'office de tourisme est engagé dans une démarche déjà bien avancée pour passer en catégorie I. La réalisation des actions prévues dans le cadre du projet Grand Site porté par le syndicat mixte « Grand Site de la cité de Carcassonne » pourrait lui offrir de nouvelles perspectives et accélérer son développement. L'évolution vers un office de tourisme communautaire, dans le cadre de l'application de la loi NOTRe, pourrait aussi permettre la déclinaison d'une politique touristique au sein d'un territoire élargi. Dans une délibération du 28 décembre 2016, la commune

*Chambre régionale des comptes d'Occitanie*  
*Rapport d'observations définitives : Office de tourisme de Carcassonne (11)*

de Carcassonne a fait le choix, dans le cadre d'un régime dérogatoire prévu par la loi, de conserver la compétence tourisme et donc de maintenir un office municipal de tourisme.

Dans sa réponse, l'ordonnateur a indiqué qu'il partageait les analyses de la chambre sur les dysfonctionnements de l'organisme et s'est engagé à mettre en œuvre les recommandations formulées.

### **RECOMMANDATIONS**

1. Effectuer une analyse approfondie de l'évolution de la fréquentation des principaux sites touristiques, en vue de mettre en place une stratégie visant à enrayer l'érosion de la fréquentation. Non mise en œuvre.
2. Renforcer la vocation commerciale de l'office de tourisme. Mise en œuvre en cours.
3. Élaborer un régime indemnitaire en lien avec la vocation commerciale d'un EPIC. Non mise en œuvre.
4. Dans l'objectif de s'inscrire dans une démarche qualité, analyser et synthétiser les résultats des enquêtes auprès des visiteurs (questionnaires de satisfaction, fiches de réclamation, cahier de remarques) et proposer des actions ciblées sur les critiques récurrentes. Non mise en œuvre.
5. Analyse systématique de l'impact de la participation à des salons internationaux. Mise en œuvre incomplète.

Les recommandations et rappels au respect des lois et règlements formulés ci-dessus ne sont fondés que sur une partie des observations émises par la chambre. Les destinataires du présent rapport sont donc invités à tenir compte des recommandations, mais aussi de l'ensemble des observations détaillées par ailleurs dans le corps du rapport et dans sa synthèse.

*Chambre régionale des comptes d'Occitanie*  
*Rapport d'observations définitives : Office de tourisme de Carcassonne (11)*

*Aux termes de l'article L. 211-8 du code des juridictions financières « l'examen de la gestion porte sur la régularité des actes de gestion, sur l'économie des moyens mis en œuvre et sur l'évaluation des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés par l'assemblée délibérante ou par l'organe délibérant. L'opportunité de ces objectifs ne peut faire l'objet d'observations ».*

L'examen de la gestion de l'office de tourisme de Carcassonne a été ouvert le 12 février 2016 par lettre du président adressée à Monsieur Gérard LARRAT, ordonnateur en fonction. Un courrier a également été adressé le 12 février 2016 à Monsieur Jean-Claude PEREZ, précédent ordonnateur.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, les entretiens préalables ont eu lieu les 28 et 29 juin 2016.

Lors de sa séance du 22 septembre 2016, la chambre a arrêté les observations provisoires qui ont été transmises à Monsieur Gérard LARRAT. Monsieur Jean-Claude PEREZ, en qualité d'ordonnateur précédent, en a également été destinataire pour la partie afférente à sa gestion.

Après avoir examiné la réponse reçue de Monsieur Gérard LARRAT, la chambre, dans sa séance du 26 janvier 2017, a arrêté les observations définitives présentées ci-après.

## **1. PRÉSENTATION DE L'OFFICE DE TOURISME DE CARCASSONNE**

### **1.1. Le cadre légal**

Aux termes de l'article L. 133-3 du code de tourisme, l'office de tourisme assure l'accueil et l'information des touristes ainsi que la promotion touristique de la commune ou du groupement de communes, en coordination avec le comité départemental et le comité régional du tourisme (CDT et CRT). Il contribue à coordonner les interventions des divers partenaires du développement touristique local. Il peut être chargé, par le conseil municipal, de tout ou partie de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique locale du tourisme et des programmes locaux de développement touristique, notamment dans les domaines de l'élaboration des services touristiques, de l'exploitation d'installations touristiques et de loisirs, des études, de l'animation des loisirs, de l'organisation de fêtes et de manifestations culturelles. Il soumet son rapport financier annuel au conseil municipal.

L'office de tourisme peut commercialiser des prestations de services touristiques. Il peut être consulté sur des projets d'équipements collectifs touristiques. L'article L. 133-3-1 du code de tourisme prévoit que l'office de tourisme peut implanter un ou plusieurs bureaux chargés notamment de l'information touristique.

## **1.2. Données générales sur les offices de tourisme en France**

En 2015, la France compte 2 278 offices de tourisme, auxquels on peut ajouter 1 100 bureaux d'information touristique<sup>1</sup>. Leurs statuts sont variés :

- 68 % restent des associations ;
- 15,5 % sont des régies ;
- 14,5 % sont des établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) ;
- 2 % ont d'autres statuts (société d'économie mixte - SEM - ou société publique locale - SPL).

Le périmètre de compétence des offices de tourisme est majoritairement intercommunal :

- 57 % des offices agissent sur un périmètre intercommunal ;
- 4 % agissent sur un périmètre intercommunautaire ;
- 39 % agissent sur un périmètre communal.

Depuis 2011, les offices de tourisme qui le souhaitent sont classés en trois catégories. Auparavant, les offices de tourisme étaient classés selon un système d'étoiles. Le nouveau classement, porté par l'arrêté du 12 novembre 2010 modifié par l'arrêté du 10 juin 2011 fixant les critères de classement des offices de tourisme, est entré en vigueur le 24 juin 2011. En 2015 :

- 213 offices sont classés en catégorie I, la plus prestigieuse ;
- 252 sont en catégorie II ;
- 266 sont en catégorie III.

Les critères de classement traduisent les engagements de l'office de tourisme situé au croisement de trois interfaces :

- la relation avec sa collectivité de rattachement qui donne lieu à la signature d'une convention par laquelle l'office s'engage à atteindre les objectifs contractualisés puis à évaluer leur mise en œuvre dans le cadre de l'organisation cible retenue assortie des critères *ad hoc* sur les conditions matérielles et le fonctionnement de l'office de tourisme dans sa zone géographique d'intervention ;

- la relation avec les professionnels de la destination qui se développe à travers la mission d'animation et de coordination des entreprises et partenaires impliqués dans le développement touristique du territoire, selon l'ampleur des missions librement déléguées à l'office de tourisme par la collectivité territoriale de rattachement et auxquelles se rapportent des critères relatifs aux outils et à l'activité de l'office ;

- enfin, la relation avec la clientèle touristique qui exprime la promesse de qualité de service qui s'attache à la catégorie de classement à laquelle appartient l'office de tourisme reflétée par les critères décrivant l'accès à l'information, l'ambiance des lieux et la compétence des agents affectés notamment aux fonctions d'accueil et d'information.

<sup>1</sup> L'article L. 133-3-1 du code de tourisme dispose qu'un office de tourisme peut implanter un ou plusieurs bureaux permanents ou non chargés notamment de l'information touristique. Le bureau est une entité non dotée de la personnalité morale. Il constitue un échelon déconcentré de l'office de tourisme.

### **1.2.1. L'office de tourisme de Carcassonne**

L'office municipal de tourisme de Carcassonne est un EPIC institué le 1<sup>er</sup> janvier 1996 (arrêté préfectoral n° 95-2810). Il est immatriculé au registre des opérateurs de voyages et de séjours. Situé à Carcassonne, préfecture du département de l'Aude (47 000 habitants), l'office municipal de tourisme est classé en « catégorie II » et défini comme « une structure de taille moyenne intervenant dans une zone géographique représentative d'un bassin de consommation touristique homogène et cohérent » par l'arrêté du 12 novembre 2010 modifié par l'arrêté du 10 juin 2011. Il dispose de plusieurs espaces d'accueils :

- l'office de tourisme, situé au cœur de la bastide ;
- un bureau d'information touristique situé à l'entrée de la cité de Carcassonne ;
- un bureau d'information touristique situé à proximité de la gare et des points de départ sur le canal du Midi.

Depuis sa création, l'office municipal de tourisme de Carcassonne s'est vu confier la responsabilité du développement touristique et notamment l'amélioration de la fréquentation touristique sur le territoire de la commune de Carcassonne. Il est chargé de la mise en œuvre de la politique touristique et de l'élaboration des programmes locaux de développement touristique, en coordination notamment avec le CDT de l'Aude, le CRT et Atout France (cf. *infra*).

L'organisation interne de l'office municipal de tourisme de Carcassonne est régie par le code du tourisme et le code des collectivités territoriales. Conformément à l'article L. 133-4 du code du tourisme, l'office municipal de tourisme est administré par un Comité de direction et dirigé par un directeur. Si son statut relève du droit public, son activité relève en revanche du droit privé. Selon ses statuts, l'office de tourisme de Carcassonne comprend un Comité de direction de quatorze membres répartis en un collège d'élus (sept conseillers municipaux titulaires et sept conseillers municipaux suppléants) présidé par le maire de la commune de Carcassonne, ainsi qu'un collège de professionnels et personnalités qualifiées du tourisme (sept représentants titulaires, et sept représentants suppléants). Le Comité délibère sur toutes les questions intéressant le fonctionnement et l'activité de l'office de tourisme.

Tel que le dispose l'article L. 133-7 du code du tourisme, l'office de tourisme est financé par diverses recettes dont la subvention communale et le reversement de la taxe de séjour. La constitution d'un EPIC avait pour ambition d'inscrire l'office de tourisme dans une logique commerciale. Vingt ans après sa création, le mode de fonctionnement de l'établissement et sa structure financière restent très éloignés de ce que l'on peut attendre d'un service à caractère industriel et commercial.

### **1.2.2. Les relations de l'office de tourisme avec ses différents partenaires**

L'office de tourisme s'appuie sur plusieurs partenaires, qu'ils soient publics ou privés :

- la mairie de Carcassonne, et notamment son service « Patrimoine pour Ville d'Art et d'Histoire » pour l'organisation des visites guidées et son service « Événementiels » ;
- la communauté d'agglomération « Carcassonne Agglo », en particulier sur la problématique des transports publics, qui relève de sa compétence ;

*Chambre régionale des comptes d'Occitanie*  
*Rapport d'observations définitives : Office de tourisme de Carcassonne (11)*

- le CDT de l'Aude, pour la formation des agents, des actions de promotion, de l'élaboration de documentation,
- le CRT, principalement pour des actions de formation ;
- Atout France, dont l'expertise est utilisée pour l'élaboration des actions de promotion à l'international ;
- les offices de tourisme de France (OTF), pour des appuis juridiques relatifs à la gestion des offices de tourisme ;
- la chambre de commerce et d'industrie (CCI) de l'Aude, pour les liens avec les partenaires privés ;
- des partenaires privés, hôteliers et restaurateurs.

La multiplication des partenaires de l'office de tourisme est révélatrice de l'émiettement de la compétence touristique entre une multitude d'acteurs, trop peu coordonnés entre eux. Les structures de coordination sont en effet insuffisantes. L'opération « Grand Site de la cité de Carcassonne », portée par un syndicat mixte, et à laquelle l'office de tourisme est associé, peut contribuer à l'amélioration de cette coordination sur la question des aménagements à effectuer pour renforcer l'attractivité de la cité médiévale (cf. point 5 du présent rapport). L'opération « Grand Site de la cité de Carcassonne » a obtenu le 8 décembre 2016 la validation du projet par la Commission supérieure des sites, perspectives et paysages (Ministère de l'environnement). L'émiettement de la compétence tourisme est préjudiciable à la mise en cohérence de la politique touristique sur l'ensemble du territoire. Le rôle de l'office de tourisme en matière de coordination serait plus facile à mettre en œuvre à l'échelle intercommunale. Cependant, la commune de Carcassonne a fait le choix, dans une délibération du 28 décembre 2016, de conserver la compétence relative à la promotion du tourisme et donc de maintenir un office municipal de tourisme (cf. *infra*).

Les relations avec la commune de Carcassonne, qui est le principal financeur de l'office de tourisme, sont contractualisées à travers une convention d'objectifs fixée par période de trois ans. La convention 2015 - 2017 rappelle les principales missions assumées par l'office de tourisme : accueil et information du public, promotion, commercialisation, animation et coordination des acteurs. Conformément à la convention, l'office de tourisme doit présenter chaque année un rapport d'activité contenant notamment l'évolution de la fréquentation et l'évaluation de ses actions. Le rapport a été effectivement présenté chaque année, mais l'analyse de l'évolution de la fréquentation reste assez faible (cf. *infra*). La convention d'objectifs comporte en annexe des indicateurs de performance en matière d'accueil des visiteurs, de gestion de l'information, de stratégie marketing et promotionnelle et de professionnalisation du personnel. Certes, l'office de tourisme s'efforce d'analyser la satisfaction des visiteurs et propose des actions de professionnalisation de ses agents. Néanmoins, l'évaluation de ses actions de promotion est inexistante, l'office de tourisme n'ayant mis en place aucun indicateur en la matière (cf. *infra*). Le rapport d'activité reste donc perfectible et met en évidence les lacunes de l'office de tourisme en matière d'analyse, tant de l'évolution de la fréquentation que de l'impact des actions de promotion.

### **1.3. Les attraits touristiques du Carcassonnais**

La principale attraction touristique du territoire reste la cité médiévale de Carcassonne. Elle constitue le fleuron patrimonial de la commune et sa plus belle vitrine, tant sur le marché touristique national que sur les marchés internationaux. Située sur la rive droite de l'Aude, cette cité médiévale fortifiée, dont les origines remontent à la période gallo-romaine, doit sa renommée à sa

double enceinte, atteignant près de 3 km de longueur et comportant cinquante-deux tours, qui domine la vallée de l'Aude. La cité comprend également un château (le château comtal) et une basilique (la basilique Saint-Nazaire). La cité a été restaurée au XIX<sup>ème</sup> siècle et a été inscrite au patrimoine mondial de l'UNESCO en 1997. Le château comtal, les fortifications, et les tours appartiennent à l'État et sont gérés par le centre des monuments nationaux, tandis que les lices et le reste de la cité font partie du domaine municipal. La cité médiévale de Carcassonne est aujourd'hui l'un des sites patrimoniaux les plus visités de France, juste après le Mont-Saint-Michel, et le premier site patrimonial ouvert, en nombre de visiteurs estimés, de la région Occitanie.

Si la cité constitue le principal centre d'intérêt des touristes (80 % des visiteurs viennent exclusivement sur Carcassonne pour visiter la cité médiévale), la commune détient d'autres éléments patrimoniaux remarquables. La Bastide Saint-Louis, plus communément appelée « ville basse », est le centre marchand et résidentiel de Carcassonne. Il contient un patrimoine intéressant, avec notamment les églises Saint-Vincent et Saint-Michel ou encore le musée des beaux-arts. Le patrimoine architectural reste cependant peu mis en valeur, malgré plusieurs opérations de rénovation urbaine, et trop peu de touristes font le détour par la « ville basse » (cf. *infra*).

Enfin, le canal du Midi, qui traverse la commune de Carcassonne, constitue le deuxième élément d'attraction touristique après la cité médiévale. Le canal du Midi, appelé aussi canal des Deux Mers, relie la mer Méditerranée à l'océan Atlantique. Il s'agit d'une voie fluviale classée au patrimoine mondial de l'UNESCO depuis 1996. À sa création en 1681 par Pierre-Paul Riquet, le canal ne passait pas par Carcassonne mais à plus de deux kilomètres de la cité<sup>2</sup>. L'impact a été très négatif pour l'économie de la ville puisque le trafic fluvial ne s'arrêtait pas à Carcassonne. Un nouveau tracé a été adopté en 1810 pour détourner le canal dans la ville et pour y construire un port fluvial. La ville possède désormais un axe majeur de navigation fluviale du XIX<sup>ème</sup> siècle, le bassin du port, et trois ponts que sont le pont Marengo, le pont de la Paix et le pont d'Iéna. Carcassonne constitue donc une étape incontournable pour tous les touristes qui empruntent la voie fluviale, ou un point de départ idéal.

## **1.4. La fréquentation touristique**

### **1.4.1. L'évolution de la fréquentation des principaux sites touristiques**

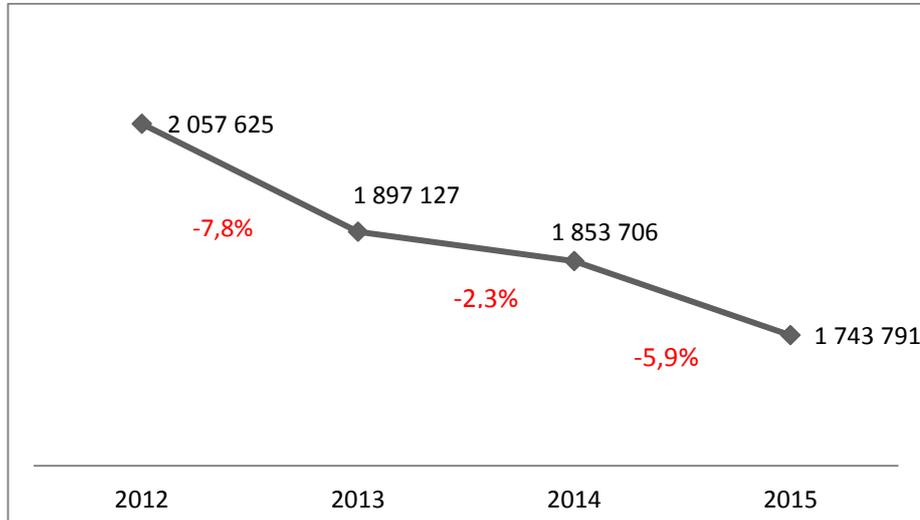
Il est difficile d'appréhender avec précision la fréquentation de sites touristiques ouverts sur l'espace public et dont l'accès n'est pas payant. Les données les plus robustes qui ont pu être exploitées sont celles collectées par le cabinet RCP Consulting. Ces données sont basées sur des comptages effectués tout au long de l'année sur plusieurs points de passage et affinés par des enquêtes de fréquentation réalisées directement auprès des touristes.

Les données de RCP Consulting permettent donc d'avoir une estimation assez fiable de l'évolution de la fréquentation touristique de la cité médiévale et de plusieurs points de passage : le pont-levis, principal point d'entrée, mais aussi la Porte d'Aude et le Pont-Vieux qui donnent une idée assez précise de la proportion de touristes qui s'aventurent jusqu'à la Bastide Saint-Louis, c'est-à-dire la ville basse.

Globalement, il ressort de ces données une érosion de la fréquentation de la cité de Carcassonne. Le nombre de visiteurs, qui était d'un peu plus de deux millions sur l'ensemble de l'année 2012, n'est plus que de 1,7 M en 2015, soit une diminution totale de 16 %.

<sup>2</sup> Il y a eu un désaccord entre Pierre-Paul Riquet et les consuls de Carcassonne, à qui il réclamait une aide financière de 100 000 livres pour faire passer le canal dans la ville.

**Graphique n° 1 : L'évolution du nombre de visiteurs de la cité médiévale**

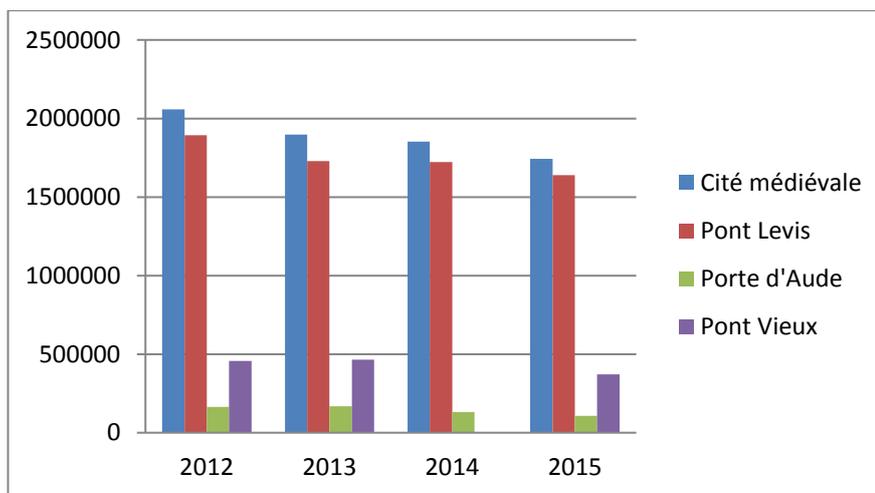


Source : Chambre régionale des comptes, d'après les données de RCP Consulting

L'analyse des données infra-annuelles met en évidence la concentration de la baisse sur la haute saison. En effet, hors mois estivaux, la fréquentation reste stable entre 2012 et 2015. La baisse est uniquement concentrée sur les mois de juillet et d'août, et se révèle très sensible sur cette période qui correspond à la haute saison touristique.

Les comptages effectués sur plusieurs points de passage montrent que la plupart des touristes entrent dans la cité médiévale par le pont-levis. Le passage par la Porte d'Aude, et surtout l'utilisation du Pont-Vieux, qui permet d'accéder à la ville basse témoignent du peu de touristes qui s'aventurent hors de la cité.

**Graphique n° 2 : L'évolution du nombre de visiteurs sur les différents points de passage**



Source : Chambre régionale des comptes, d'après les données de RCP Consulting

Le Pont-Vieux n'est utilisé que par environ 400 000 touristes par an, soit 20 % de la fréquentation totale de la cité médiévale. On peut donc estimer qu'un touriste sur cinq seulement, parmi tous ceux qui visitent la cité, parcourt la ville basse. Il devrait donc s'agir, pour l'office de tourisme, d'un axe fort dans sa stratégie de communication et de promotion : inciter les touristes à

sortir de la cité médiévale et à découvrir les autres attraits touristiques de la commune. Une telle stratégie aurait pour intérêt de fixer davantage les touristes sur le territoire (beaucoup ne viennent que quelques heures et visitent uniquement la cité) et de renforcer les retombées économiques du tourisme.

Il est regrettable de constater que l'office de tourisme n'effectue que peu d'analyses des données collectées par le cabinet RCP Consulting (qui ne fournit que des données brutes)<sup>3</sup>. Les données collectées pourraient pourtant guider l'action de l'office et participer à l'élaboration de sa stratégie, dans un contexte d'érosion de la fréquentation touristique. La chambre incite donc l'office de tourisme à effectuer une réelle analyse de l'évolution de la fréquentation touristique et à mettre en œuvre une stratégie permettant à la fois d'enrayer l'érosion de la fréquentation et de favoriser le déplacement des touristes vers la ville basse. En effet, l'amélioration de la fréquentation touristique reste la première mission confiée à l'office de tourisme, au regard de ses statuts. À ce stade, l'office de tourisme n'est pas en mesure d'expliquer les raisons de l'érosion de la fréquentation (désaffection de certaines catégories de clientèle, effet de la crise économique, etc.).

Dans sa réponse écrite, l'ordonnateur a indiqué que l'office de tourisme avait prévu de mener une étude de marché reposant sur une analyse plus fine de sa clientèle, pour définir sa stratégie pour 2017.

### **Recommandation**

**1. Effectuer une analyse approfondie de l'évolution de la fréquentation des principaux sites touristiques, en vue de mettre en place une stratégie visant à enrayer l'érosion de la fréquentation. *Non mise en œuvre.***

#### **1.4.2. La fréquentation de l'office de tourisme**

L'office de tourisme collecte des statistiques sur les personnes qui fréquentent les différents points d'accueil. Ces données permettent d'avoir une vision plus fine de l'origine des touristes, même si évidemment seule une minorité d'entre eux se rend à l'office de tourisme. Les données collectées correspondent au nombre de contacts aux guichets, et non au nombre réel de visiteurs<sup>4</sup>.

En 2015, l'office de tourisme a comptabilisé 154 785 contacts aux guichets de ses différents points d'accueil, dont 65 623 en juillet et août. La majorité des contacts ont lieu au bureau d'accueil de la cité (83 032), et au siège de l'office, situé dans la ville basse (38 721). Ces contacts mettent en évidence l'importance de la clientèle étrangère (elle constitue 58 % de l'ensemble de la fréquentation) essentiellement européenne. Les principaux pays représentés sont l'Espagne, la Grande-Bretagne, l'Allemagne mais également la Belgique et les Pays-Bas. Cela illustre indéniablement que la notoriété de la cité de Carcassonne dépasse largement les frontières nationales, mais également que les touristes internationaux proviennent très majoritairement des pays limitrophes (et en premier lieu d'Espagne, la frontière espagnole étant à 1h30 de route et Barcelone à 3 h de route). La chambre regrette que l'office de tourisme n'effectue pas de réelle analyse des données qu'il collecte, analyse qui devrait pourtant guider et accompagner sa stratégie de promotion sur les marchés internationaux (cf. *infra*). L'office de tourisme pourrait également effectuer des analyses plus fines, à partir des données des tour-opérateurs qui viennent sur le site.

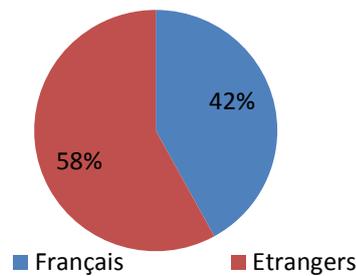
<sup>3</sup> Il est à noter également que le comité départemental de l'Aude a mené une étude très précise de la fréquentation des principaux sites touristiques du département, dont la cité médiévale, étude qui date un peu puisqu'elle a été réalisée en 2012.

<sup>4</sup> Par exemple, une famille de cinq personnes qui s'adresse au guichet compte pour un point de contact, tout comme un seul visiteur.

*Chambre régionale des comptes d'Occitanie*  
*Rapport d'observations définitives : Office de tourisme de Carcassonne (11)*

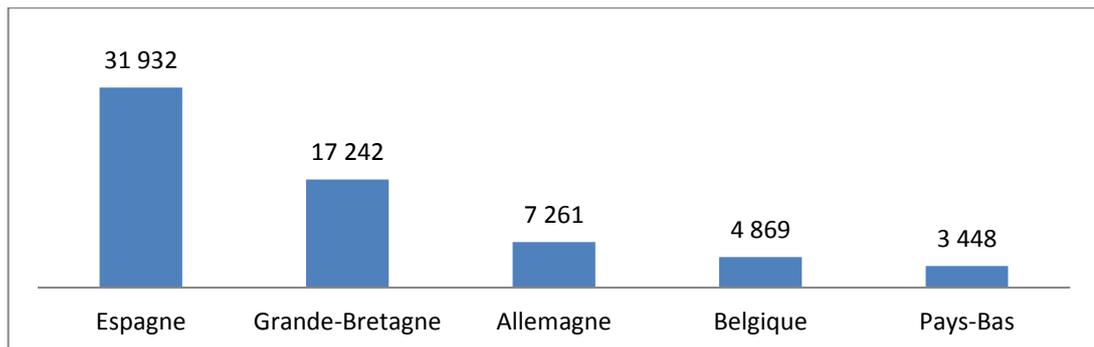
Les visiteurs français de l'office de tourisme proviennent majoritairement d'Île-de-France et du sud de la France. Les visiteurs de proximité (région) représentent 30 % des points de contact français.

**Graphique n° 3 : Structure de la fréquentation de l'office de tourisme (2015)**



Source : Chambre régionale des comptes, d'après les données de l'office de tourisme

**Graphique n° 4 : Les nationalités étrangères les plus fréquentes (2015)**



Source : Chambre régionale des comptes, d'après les données de l'office de tourisme

Dans sa réponse, l'ordonnateur s'est engagé à solliciter systématiquement les opérateurs de voyage pour obtenir des informations plus fines sur la fréquentation touristique.

## 2. L'ANALYSE FINANCIÈRE

### 2.1. L'évolution des grandes masses financières depuis 2010

Le budget de l'office municipal de tourisme s'élève en section d'exploitation à plus de 1,3 M€ en 2015. Depuis 2010, les grandes masses financières et leurs variations sont les suivantes :

*Chambre régionale des comptes d'Occitanie*  
*Rapport d'observations définitives : Office de tourisme de Carcassonne (11)*

**Tableau n° 1 : Les grandes masses financières de l'office de tourisme**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Var. annuelle moyenne
Produits de gestion courante	1 119 056	1 225 218	1 263 870	1 451 914	1 382 733	1 338 444	3,9%
Charges courantes	1 098 545	1 118 256	1 244 741	1 445 342	1 377 993	1 352 603	4,6%
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>20 511</b>	<b>106 963</b>	<b>19 129</b>	<b>6 572</b>	<b>4 740</b>	<b>-14 159</b>	<b>-33,8%</b>
- Dotations nettes aux amortissements	6 708	0	21 847	1 464	13 484	25 653	30,8%
<b>= Résultat section d'exploitation</b>	<b>32 571</b>	<b>107 793</b>	<b>4 718</b>	<b>26 610</b>	<b>24 583</b>	<b>-39 812</b>	<b>-44,4%</b>
<b>Fonds de roulement</b>	<b>133 232</b>	<b>241 025</b>	<b>256 680</b>	<b>228 244</b>	<b>205 464</b>	<b>188 699</b>	<b>7,2%</b>

Source : Logiciel ANAFI, d'après les comptes de gestion

Une première analyse des grandes masses financières met en évidence les caractéristiques principales de l'organisme :

- les charges de l'office tourisme ont augmenté à un rythme plus rapide que ses produits, créant un effet de ciseau particulièrement sensible depuis 2013 ;
- dans ces conditions, le résultat de la section d'exploitation est devenu déficitaire en 2015, l'office de tourisme n'étant plus en mesure d'équilibrer son activité ;
- le fonds de roulement de l'office s'est érodé depuis 2012, l'organisme étant conduit à puiser dans ses réserves pour effectuer les petites dépenses d'investissement qui sont à sa charge.

## 2.2. La section d'exploitation

### 2.2.1. Les produits de gestion

Les produits de gestion ont augmenté sur l'ensemble de la période, à un rythme annuel moyen de 3,9 %. Cependant, les produits de l'office diminuent régulièrement depuis 2013. Ils s'élèvent à un total de 1,3 M€ en 2015.

**Tableau n° 2 : Les produits de gestion courante (2010 - 2015)**

en €	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Structure moyenne
Ventes de produits, services et marchandises	5 126	20 961	88 070	124 121	132 733	144 811	6,6%
+ Redevances versées par les fermiers et concessionnaires	0	0	0	0	0	0	0,0%
+ Subventions d'exploitation	773 930	763 092	760 000	760 000	760 000	472 011	55,1%
+ Autres produits de gestion courante (hors redevances)	340 000	441 165	415 800	567 793	490 000	721 622	38,3%
+ Produits financiers et gains de change (réels)	0	0	0	0	0	0	0,0%
<b>= Produits de gestion courante</b>	<b>1 119 056</b>	<b>1 225 218</b>	<b>1 263 870</b>	<b>1 451 914</b>	<b>1 382 733</b>	<b>1 338 444</b>	
<i>Subventions d'exploitation en % des produits de gestion courantes</i>	69,2%	62,3%	60,1%	52,3%	55,0%	35,3%	

Source : Logiciel ANAFI, d'après les comptes de gestion

Les deux principales ressources de l'office de tourisme sont les subventions versées par la commune de Carcassonne et le reversement de la taxe de séjour.

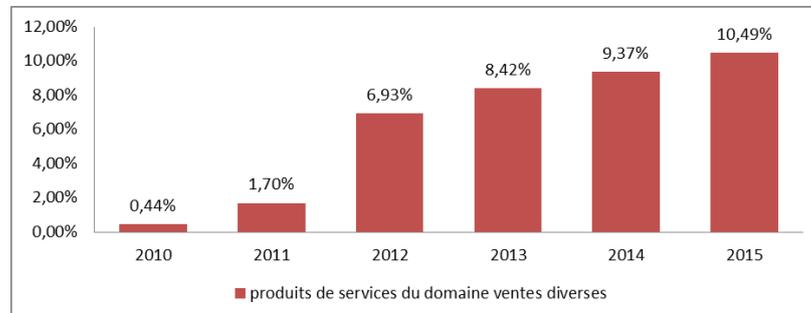
La subvention versée par la commune de Carcassonne constitue, sur l'ensemble de la période, la plus importante ressource de l'organisme. Ce subventionnement constitue une dérogation prévue pour les offices de tourisme ayant un statut d'EPIC. Stabilisée en valeur à 760 k€ jusqu'en 2014, elle a été fortement diminuée en 2015 (472 k€). Cette baisse s'explique par la volonté

de la commune de compenser la forte augmentation du reversement de la taxe de séjour. La subvention est pour l'office de tourisme une recette rigide, dont la stagnation pèse fortement sur ses équilibres budgétaires. En effet, la commune a fait le choix de ne pas tenir compte, dans l'évaluation de sa subvention, de l'augmentation mécanique des charges de l'office de tourisme.

Le reversement de la taxe de séjour (qui correspond à la ligne « Autres produits de gestion courante » dans le tableau) est la deuxième ressource de l'office de tourisme. La taxe de séjour est prélevée par la commune sur son périmètre géographique et reversée à l'office de tourisme. Il s'agit d'une recette moins rigide pour l'office, puisque son évolution dépend directement de la fréquentation touristique de la commune, donc de la performance générale de l'office de tourisme. Le montant a fortement augmenté en 2015, en raison d'une régularisation effectuée sur les exercices antérieurs. La commune a souhaité en conséquence diminuer le montant de sa subvention, considérant que sa participation à l'activité de l'office englobe la subvention et le reversement de la taxe de séjour. L'office de tourisme pourrait s'impliquer davantage dans le processus de collecte de la taxe de séjour, en s'intéressant notamment à la problématique des nuitées effectuées hors hôtellerie, qui échappent au versement de la taxe de séjour.

La troisième ressource est constituée des ventes de produits, services et marchandises. Il s'agit, pour l'office de tourisme, qui est un EPIC, de son chiffre d'affaires. Le montant, même s'il est en forte croissance, reste très faible. Il s'établit en 2015 à 144 k€, soit un peu plus de 10 % de l'ensemble des recettes de l'office de tourisme.

**Graphique n° 5 : L'évolution des recettes générées par l'office de tourisme, en proportion de l'ensemble des produits de gestion courante**



Source : *Chambre régionale des comptes*

Les recettes générées par l'office de tourisme sont principalement liées à la vente de produits (cartes postales, chasses au trésor, affiches, etc.), à l'organisation de visites guidées et à la mise en relation de touristes et de professionnels *via* son site internet. La commercialisation de produits reste donc extrêmement limitée et l'office de tourisme n'a pas réellement cherché de vecteurs de croissance dans ce domaine. En matière d'hébergement, l'office de tourisme n'assume qu'un rôle d' « apporteur d'affaires » qui ne dégage que de faibles retombées financières.

La diversification et le renforcement de ses recettes commerciales constituent un enjeu très fort pour l'office de tourisme, enjeu encore peu perçu par sa direction. Par ailleurs, il a été constaté lors de l'instruction un déficit d'intérêt accordé aux espaces de vente, exigus et peu mis en valeur. Aucune perspective de renforcement de l'activité commerciale n'est envisagée, ni même étudiée, contrairement à la pratique de beaucoup de grands offices de tourisme. L'office de tourisme se considère encore principalement comme un organe d'accueil, de conseil et de promotion. Au regard de la stagnation de ses ressources, et alors que ses charges progressent régulièrement, l'office de tourisme est incité à renforcer la part de ses recettes commerciales dans la structure de ses produits. Cela implique d'inculquer une culture commerciale aux personnels, et de renforcer

*Chambre régionale des comptes d'Occitanie*  
*Rapport d'observations définitives : Office de tourisme de Carcassonne (11)*

l'action de l'office de tourisme dans des domaines encore peu explorés (organisation d'évènementiel, commercialisation d'hébergement, etc.).

Dans sa réponse écrite, l'ordonnateur s'est engagé à renforcer la part des recettes commerciales de l'office de tourisme : une cadre en charge du tourisme évènementiel et de la régie publicitaire a été recrutée et d'autres actions sont envisagées (renforcement de la commercialisation via le site Internet, formation commerciale des agents). Ces actions devront se concrétiser pour que la structure des recettes de l'office de tourisme reflète davantage son statut d'EPIC. Le potentiel lié au développement et à l'enrichissement du site Internet, en matière de commercialisation, devra également être exploité (cf. *infra*).

### Recommandation

**2. Renforcer la vocation commerciale de l'office de tourisme. Mise en œuvre en cours.**

#### **2.2.2. Les charges de gestion**

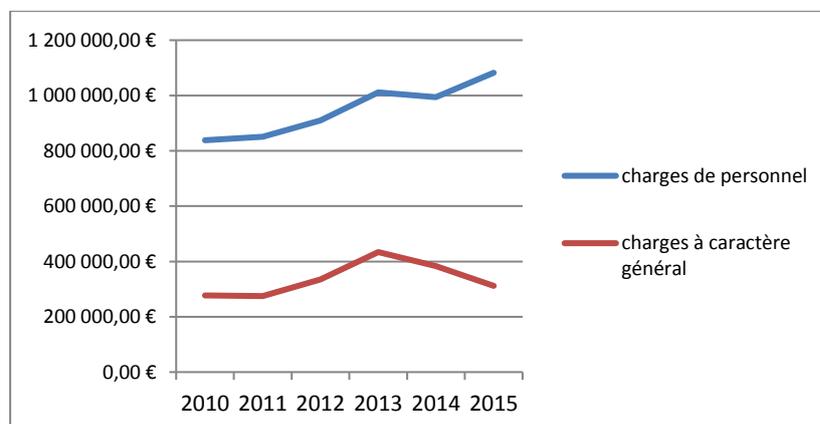
En 2015, les charges courantes de l'office de tourisme s'élèvent à environ 1,35 M€. Les charges de l'office ont fortement progressé jusqu'en 2013, et ont été contenues depuis. Sur l'ensemble de la période, les charges augmentent à un rythme annuel de 4,6 %, une évolution significative essentiellement due à la forte augmentation des charges de personnel.

**Graphique n° 6 : Les charges courantes (2010 – 2015)**

en €	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Structure moyenne
Charges à caractère général	277 058	274 621	334 932	433 695	383 800	311 927	26,4%
+ Charges de personnel	821 487	843 634	909 809	1 011 647	994 192	1 040 676	73,6%
+ Autres charges de gestion	0	0	0	0	0	0	0,0%
+ Charges d'intérêt et pertes nettes de change (réelles)	0	0	0	0	0	0	0,0%
<b>= Charges courantes</b>	<b>1 098 545</b>	<b>1 118 256</b>	<b>1 244 741</b>	<b>1 445 342</b>	<b>1 377 993</b>	<b>1 352 603</b>	
<i>Charges de personnel / charges courantes</i>	<i>74,8%</i>	<i>75,4%</i>	<i>73,1%</i>	<i>70,0%</i>	<i>72,1%</i>	<i>76,9%</i>	

Source : Logiciel ANAFI, d'après les comptes de gestion

**Graphique n° 7 : L'évolution différenciée des charges de personnel et des charges à caractère général**



Source : Chambre régionale des comptes

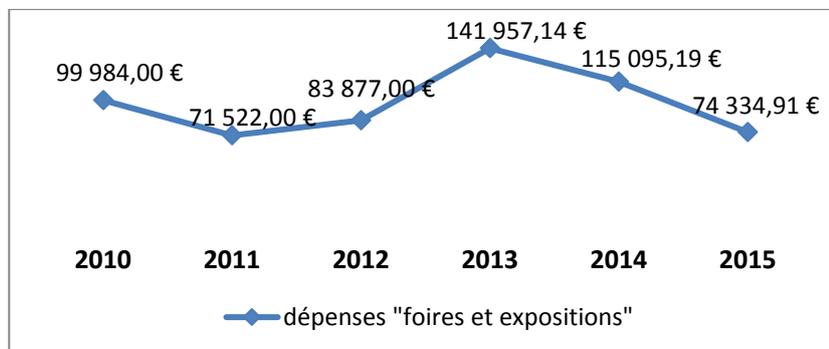
*Chambre régionale des comptes d'Occitanie*  
*Rapport d'observations définitives : Office de tourisme de Carcassonne (11)*

Les charges de personnel constituent la principale dépense de l'office de tourisme. Elles représentent près de 75 % de l'ensemble des charges de l'office. Les dépenses de personnel ont fortement augmenté sur la période (+ 27%), à un rythme annuel moyen de près de 5 %, passant de 821 k€ en 2010 à plus d'1 M€ en 2015, avec un ralentissement sur la période récente (depuis 2013). Sur l'ensemble de la période, les charges de personnel ont augmenté alors que les recettes commerciales restent à un niveau marginal, et que par ailleurs la fréquentation de la cité médiévale diminue régulièrement depuis 2012. L'étude détaillée des dépenses de personnel figure dans le point 3 du présent rapport.

Les charges à caractère général s'élèvent à un peu plus de 300 k€ en 2015. Après une forte augmentation jusqu'en 2013, principalement liée au dynamisme des dépenses liées à la présence sur des salons, les charges ont été davantage maîtrisées sur les exercices 2014 et 2015. Les deux principales charges de l'office sont les dépenses relatives aux foires et expositions (principalement des salons internationaux et nationaux), et les dépenses relatives aux publications de l'office.

La multiplication de la présence de l'office de tourisme sur des salons a généré d'importantes dépenses, notamment parce que ces salons se situaient sur des destinations lointaines sinon exotiques (cf. *infra*). L'impact de ces actions très coûteuses n'a jamais été mesuré (voir point 4). En 2015, l'office de tourisme a fait le choix de diminuer fortement ce type de dépense, ce qui a contribué à la contraction des charges à caractère général.

**Graphique n° 8 : L'évolution des dépenses relatives aux foires et expositions**



Source : Chambre régionale des comptes

Afin de réduire les charges liées à la participation à des salons internationaux, l'office de tourisme a indiqué vouloir recentrer ses priorités (annulation d'un salon prévu en Chine en 2016) et étudier des possibilités de conventionnement avec des partenaires pour réduire ses coûts (ADT de l'Aude, Atout France, Centre des monuments nationaux, etc.).

### 2.2.3. Le résultat de la section d'exploitation

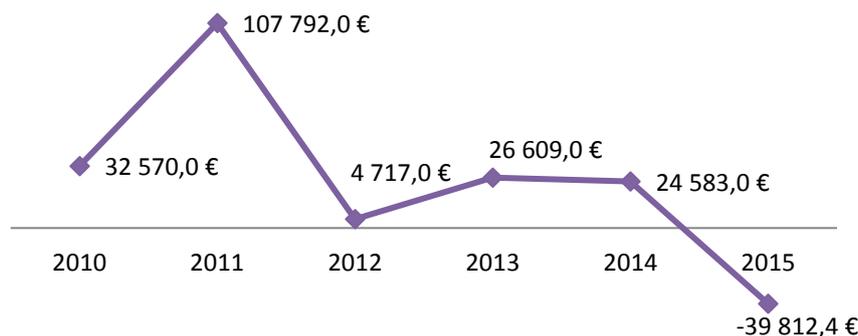
**Tableau n° 3 : Le résultat de la section d'exploitation (2010 – 2015)**

en €	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>20 511</b>	<b>106 963</b>	<b>19 129</b>	<b>6 572</b>	<b>4 740</b>	<b>-14 159</b>
<i>en % du produit total</i>	<i>400,2%</i>	<i>510,3%</i>	<i>21,7%</i>	<i>5,3%</i>	<i>3,6%</i>	<i>-9,8%</i>
+/- Résultat financier (réel seulement)	0	0	0	0	0	0
<i>dont fonds de soutien - sortie des emprunts à risques</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
+/- Résultat exceptionnel (réel, hors cessions)	18 768	830	7 436	21 502	33 327	0
<b>= CAF brute</b>	<b>39 279</b>	<b>107 793</b>	<b>26 565</b>	<b>28 074</b>	<b>38 067</b>	<b>-14 159</b>
- Dotations nettes aux amortissements	6 708	0	21 847	1 464	13 484	25 653
- Dotations nettes aux provisions	0	0	0	0	0	0
+ Quote-part des subventions d'inv. transférées	0	0	0	0	0	0
+/- Values de cessions	0	0	0	0	0	0
- Impôts sur les bénéfices ou assimilés	0	0	0	0	0	0
<b>= Résultat section d'exploitation</b>	<b>32 571</b>	<b>107 793</b>	<b>4 718</b>	<b>26 610</b>	<b>24 583</b>	<b>-39 812</b>

Source : Logiciel ANAFI, d'après les comptes de gestion

L'excédent brut de fonctionnement mesure les performances brutes dégagées par le fonctionnement courant. Extrêmement faible sur l'ensemble de la période, il devient négatif en 2015. La capacité d'autofinancement (CAF) brute est sensiblement équivalente, l'office de tourisme ne contractant lui-même aucun emprunt. L'érosion apparaît marquée en 2015. Enfin, le résultat de la section d'exploitation, après prise en compte des dotations aux amortissements, apparaît négatif à compter de 2015, révélant les difficultés de l'office de tourisme à équilibrer son activité.

**Graphique n° 9 : L'évolution du résultat de la section d'exploitation**



Source : Chambre régionale des comptes

L'office de tourisme présente donc, à compter de 2015, un résultat annuel déficitaire, qui résulte d'une évolution différenciée de ses charges et de ses produits. En effet, les charges, principalement constituées de dépenses de personnel, progressent plus rapidement que les produits, qui sont très rigides car principalement constitués de la subvention de la commune de Carcassonne. Dans ces conditions, l'office de tourisme doit continuer à maîtriser l'évolution de ses charges à caractère général, tout en recherchant de nouvelles sources de financement à travers une pratique commerciale plus affirmée.

*Chambre régionale des comptes d'Occitanie*  
*Rapport d'observations définitives : Office de tourisme de Carcassonne (11)*

### 2.2.4. La section d'investissement

L'office de tourisme ne réalise que très peu d'investissements. Les plus importants, liés notamment aux infrastructures, sont portés par la commune de Carcassonne ou par le syndicat mixte « Grand Site de la cité de Carcassonne » (cf. *infra*). Le montant cumulé des investissements réalisés par l'office de tourisme, sur l'ensemble de la période, est de 138 k€. Il s'agit pour l'essentiel d'achat de matériel de bureau et de matériel informatique.

**Tableau n° 4 : L'évolution de la section d'investissement**

en €	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Financement propre disponible</b>	<b>39 279</b>	<b>107 793</b>	<b>26 565</b>	<b>28 074</b>	<b>38 067</b>	<b>-14 159</b>
- Dépenses d'équipement (y compris travaux en régie et dons en nature)	7 442	0	10 909	56 510	60 848	2 605
<b>= Besoin (-) ou capacité (+) de financement</b>	<b>31 837</b>	<b>107 793</b>	<b>15 656</b>	<b>-28 436</b>	<b>-22 781</b>	<b>-16 764</b>
Nouveaux emprunts de l'année (y compris pénalités de réaménagement)	0	0	0	0	0	0
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global	31 837	107 793	15 656	-28 436	-22 781	-16 764

Source : Logiciel ANAFI, d'après les comptes de gestion

Le financement propre disponible, qui correspond à la capacité d'autofinancement dégagée par la section d'exploitation, s'est fortement contracté. Dans ces conditions, l'office de tourisme, malgré la part limitée de ses investissements, a un besoin de financement pour chaque exercice depuis 2013. L'office de tourisme, qui ne contracte pas d'emprunt, a donc dû puiser dans ses réserves, en mobilisant son fonds de roulement.

Dans sa réponse, l'ordonnateur fait état de plusieurs projets d'investissements. La chambre considère cependant que ceux-ci ne pourront voir le jour qu'à la condition que l'office de tourisme dispose de la capacité financière de les mettre en œuvre en améliorant le résultat de sa section d'exploitation, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui au regard de la situation financière de l'office.

### 2.2.5. Le fonds de roulement et la trésorerie

**Tableau n° 5 : L'évolution du fonds de roulement et de la trésorerie**

au 31 décembre en €	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Fonds de roulement</b>	<b>133 232</b>	<b>241 025</b>	<b>256 680</b>	<b>228 244</b>	<b>205 464</b>	<b>188 699</b>
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	44,3	78,7	75,3	57,6	54,4	50,9
<b>Trésorerie nette</b>	<b>94 614</b>	<b>299 052</b>	<b>218 510</b>	<b>109 926</b>	<b>224 431</b>	<b>208 847</b>
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	31,4	97,6	64,1	27,8	59,4	56,4

Source : Logiciel ANAFI, d'après les comptes de gestion

Le fonds de roulement, différence entre ressources stables et emplois stables, a augmenté sur la période contrôlée mais se contracte depuis 2012. En effet, comme évoqué *supra*, l'office de tourisme puise dans son fonds de roulement pour financer ses besoins en équipement. Le montant de la trésorerie en 31 décembre s'élève à 208 k€ en 2015, ce qui correspond à environ

56 jours de charges courantes. Le montant de la trésorerie, tel que constaté au 31 décembre, reste donc confortable au regard des charges de l'office de tourisme.

L'office de tourisme n'est pas propriétaire de ses locaux, qui appartiennent à la municipalité. En termes de bilan, ses immobilisations restent donc limitées au matériel courant. L'office de tourisme ne contracte aucun emprunt, et n'a donc aucune dette à son passif.

### **3. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, l'office municipal de tourisme de Carcassonne compte quinze agents (14,1 ETP), auxquels s'ajoute du personnel saisonnier. Suite au non renouvellement du contrat de l'ancien directeur, l'office de tourisme est dirigé depuis le 1<sup>er</sup> février 2014 par une directrice par intérim qui a ensuite été mise à disposition par la ville de Carcassonne. Pour pallier son départ en retraite prévu en fin d'année, une procédure de recrutement a été engagée et a permis l'arrivée d'un nouveau directeur dès l'été 2016.

#### **3.1. Organisation et pilotage**

L'office de tourisme est composé de différents pôles :

- un service administratif qui comprend la directrice et son adjointe chargée des ressources humaines et de la logistique ;
- un service informatique / internet avec une personne ;
- un service marketing de trois personnes chargées de la promotion du site de la conception des produits à la mise en place du plan d'action ;
- un service communication et relations partenariales de deux personnes, soutenue par le service marketing ;
- un service promotion et relations internationales et médias avec une personne travaillant en lien avec le service communication ;
- un service accueil comprenant six agents sur l'ensemble des sites, renforcés d'avril à octobre par six saisonniers, et des étudiants (17 mensualités).

Les outils numériques ont été remis au cœur du dispositif en 2015, afin d'appuyer les équipes du marketing et la direction.

L'organisation telle que mise en place, avec un émiettement entre six services dont certains ne comprennent qu'une ou deux personnes, n'apparaît ni opérationnelle ni efficiente, pour une structure qui ne compte que quinze agents permanents. Les services marketing, communication et promotion gagneraient en efficacité en étant réunis en un seul service permettant une réelle coordination des actions, en fonction des objectifs déterminés par le comité de direction.

L'office de tourisme doit donc s'efforcer d'améliorer l'organisation interne de ses services, à travers l'élaboration d'un nouvel organigramme rationalisé. Par ailleurs, les fiches de poste sont restées longtemps obsolètes au regard des missions réellement effectuées par les agents, et la pratique d'un entretien d'évaluation annuel pour tous les personnels n'a pas encore été

*Chambre régionale des comptes d'Occitanie*  
*Rapport d'observations définitives : Office de tourisme de Carcassonne (11)*

généralisée. Ces différents points sont importants, d'une part pour améliorer le pilotage de la structure, mais également pour permettre à l'office de tourisme de passer en « catégorie I » (cf. *infra*). L'office de tourisme s'est déjà engagé dans cette voie, une partie des fiches de poste ayant déjà été renouvelée.

Dans ses réponses écrites, l'office de tourisme a mentionné qu'un nouvel organigramme, conforme aux préconisations de la chambre, a été adopté, et que les fiches de postes ont été finalisées.

### 3.2. Des effectifs en progression

Le personnel est régi selon la convention collective nationale des organismes de tourisme<sup>5</sup>. L'effectif permanent comporte au 1<sup>er</sup> janvier 2016 : huit cadres dont le directeur mis à disposition par la ville de Carcassonne, six employés, et un agent de maîtrise.<sup>6</sup> Les saisonniers sont rémunérés sur la base de la catégorie employée. L'évolution des effectifs depuis 2010 est retracée en annexe 1.

Les effectifs de l'office de tourisme ont augmenté de près de 50 % en 5 ans, soit 7,2 équivalents temps plein (ETP), dont 1,8 agents permanents et 5,5 agents saisonniers sur un total de 21,73 ETP en 2016, ce qui explique la forte augmentation des charges de personnel de 27 % sur la période soit plus de 200 k€ et un montant global dépassant 1 M€ (cf. annexe 1).

**Tableau n° 6 : L'évolution de la masse salariale depuis 2010**

en €	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Evolution 2015/2010	
								%
Rémunérations du personnel	429 836	448 557	484 538	531 410	531 960	490 528		14%
Charges sociales	339 517	338 409	363 165	413 634	398 252	410 954		21%
Impôts et taxes sur rémunérations	51 933	56 668	60 379	66 603	56 412	65 690		26%
<b>Charges de personnel interne</b>	<b>821 287</b>	<b>843 634</b>	<b>908 083</b>	<b>1 011 647</b>	<b>986 623</b>	<b>967 172</b>		<b>18%</b>
Charges de personnel externe (y c. personnel accueilli)	200	0	1 726	0	7 569	73 504		
<b>Charges totales de personnel</b>	<b>821 487</b>	<b>843 634</b>	<b>909 809</b>	<b>1 011 647</b>	<b>994 192</b>	<b>1 040 676</b>		<b>27%</b>

Source : Logiciel ANAFI, d'après les comptes de gestion

Les charges totales de personnel représentent désormais 77 % des charges d'exploitation, accusant une augmentation de 2 points par rapport à 2010.

### 3.3. Une durée réglementaire du temps de travail non respectée

La durée de travail est de 35 heures répartie sur cinq jours, avec un repos hebdomadaire de deux jours consécutifs. L'office de tourisme applique les articles 24 et 25 de la convention collective, soit 30 jours ouvrables pour les congés, auxquels s'ajoutent 6 jours de fractionnement au maximum, dûment justifiés<sup>7</sup>. Deux jours de congés supplémentaires sont accordés les 25 décembre et 1<sup>er</sup> de l'an.

<sup>5</sup> Du 5 février 1996.

<sup>6</sup> 7,5 ETP cadres, 1 ETP agent de maîtrise, 5,6 ETP employés, 1 agent est en arrêt maladie depuis 2014.

<sup>7</sup> Le fractionnement de 24 jours de congés en 3 et 5 jours, ou au-delà de 5 jours donne lieu à des jours de fractionnement, dans la limite de 6 jours par an.

*Chambre régionale des comptes d'Occitanie*  
*Rapport d'observations définitives : Office de tourisme de Carcassonne (11)*

**Tableau n° 7 : Temps de travail des agents**

DUREE DU TRAVAIL	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Durée annuelle du temps de travail	1607	1607	1607	1607	1607	1607
Nombre de jours règlementaires	365	365	365	365	365	365
Journées hebdomadaires de repos	104	104	105	104	104	104
Jours fériés (hors 25/12 et 01/01)	6	6	7	9	9	9
Jours de congés*	36	36	36	36	36	36
dont congés annuels (5 semaines)	30	30	30	30	30	30
dont autres congés (fractionnement)	6	6	6	6	6	6
<b>Nombre de jours de travail réglementaire</b>	<b>219</b>	<b>219</b>	<b>217</b>	<b>216</b>	<b>216</b>	<b>216</b>
<b>nombre d'heures par jour</b>	7,34	7,34	7,41	7,44	7,44	7,44
Journées non travaillées 25 décembre et 1er janvier	2	2	2	2	2	2
<b>Nombre de jours de travail effectif</b>	<b>217</b>	<b>217</b>	<b>215</b>	<b>214</b>	<b>214</b>	<b>214</b>
Nombre d'agents concernés (ETP) permanents	12,33	12,67	12,5	13,41	13,64	14,10
Heures payées mais non travaillées	180,95	185,94	185,14	199,54	202,96	209,80
<b>ETP PERDUS</b>	<b>0,11</b>	<b>0,12</b>	<b>0,12</b>	<b>0,12</b>	<b>0,13</b>	<b>0,13</b>
ETP statut cadre	6,03	6,87	7,20	7,23	7,04	7,50
ETP statut agent de maîtrise	1,00	0,50	0,00	0,63	1,00	1,00
ETP statut employé	5,30	5,30	5,30	5,55	5,60	5,60
Coût ETP perdus statut cadre (coût annuel moyen*ETP)	8 198	7 103	7 797	8 596	7 111	7 792
Coût ETP perdus statut maîtrise (coût annuel moyen*ETP)	6 506	5 412	5 617	5 086	6 836	5 629
Coût ETP perdus statut employé (coût annuel moyen*ETP)	3 423	3 590	3 547	4 186	4 190	4 150
<b>Coût pour l'office de tourisme</b>	<b>18 126</b>	<b>16 105</b>	<b>16 960</b>	<b>17 867</b>	<b>18 136</b>	<b>17 572</b>
<b>Coût ETP perdus/charges de personnel</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>

\*Art. 24 et 25 de la Convention collective des organismes de tourisme

Source : *Chambre régionale des comptes d'après les données de l'office de tourisme*

Les agents de l'office de tourisme effectuent donc une durée annuelle de travail inférieure à la durée légale, en raison des deux journées de congé supplémentaires accordés en plus de ce que prévoit le cadre de la convention collective. Le non-respect de la durée légale du temps de travail équivaut à une perte de 0,13 ETP en 2015, et près de 18 k€.

Dans sa réponse, l'ordonnateur s'est engagé à « densifier le temps de travail annuel » dans le cadre d'une négociation prévue en 2017.

### 3.4. Le régime indemnitaire

La convention collective nationale des organismes de tourisme du 5 février 1996 prévoit le régime indemnitaire du personnel des différents offices de tourisme au sein de son chapitre V. Toutefois, au-delà de ces primes inscrites dans la convention collective dont bénéficient les agents, l'office de tourisme municipal de Carcassonne attribue un régime indemnitaire complémentaire.

#### 3.4.1. Primes et indemnités prévues par la convention collective

##### 3.4.1.1. La prime d'ancienneté

La prime d'ancienneté est prévue par l'article 20 de la convention collective, qui détermine ses modalités en fonction du nombre d'années de présence dans l'organisme employeur. Elle est calculée sur le salaire de base de l'intéressé, avec un taux de 3 % après trois années de présence, puis 1 % supplémentaire sur chaque année de présence, avec un maximum de 20 %.

En décembre 2015, sur les quatorze agents permanents soumis au régime de la convention collective, neuf bénéficient d'un taux supérieur à 15 %, dont 4 à 20 %, avec une moyenne de 13,7 %. Ces valeurs d'attribution dénotent d'une certaine ancienneté des agents qui travaillent à l'office de tourisme.

#### **3.4.1.2. La gratification**

La gratification, telle qu'indiquée à l'article 21 de la convention collective, permet aux agents de bénéficier d'une prime de fin d'année. Elle est versée pour moitié en juin et en décembre. Elle est calculée sur les 12 mois précédant, avec une proratisation au temps de présence, sachant que, conformément à l'article 16.1 de la convention collective « sont considérées comme période de travail effectif, pour les salariés ayant un an de présence, les absences pour maladie dans la limite de trois mois par période de référence ».

#### **3.4.1.3. La prime régisseur**

Des agents de l'office de tourisme bénéficient d'une « prime régisseur », d'un montant de 110 € ou de 220 €. Bien que non prévue par les dispositions de la convention collective nationale des organismes de tourisme, l'office de tourisme peut en bénéficier en sa qualité d'EPIC, prime règlementée par l'instruction comptable M9.

#### **3.4.1.4. L'indemnité pour travail du dimanche**

La prime due au travail du dimanche est prévue par l'article 14 de la convention collective. Cet article distingue le personnel travaillant habituellement le dimanche (plus de 8 dimanches par an) et le personnel travaillant exceptionnellement le dimanche (dans la limite de 8 dimanches par an). Il résulte de cette distinction une différence de récupération et de rétribution<sup>8</sup>.

L'office de tourisme n'applique aucune différentiation sur la rémunération et la récupération du travail du dimanche. Ce point devrait être à l'ordre du jour d'une prochaine réunion, afin de régulariser la situation.

### **3.4.2. Primes non prévues par la convention collective**

L'office de tourisme applique un régime indemnitaire plus intéressant que celui prévu par la convention collective, attribuant à tout le personnel une prime mensuelle et à certains agents une prime exceptionnelle.

#### **3.4.2.1. La prime mensuelle**

Une délibération du comité de direction, en date du 10 novembre 2005, a décidé d'attribuer une prime mensuelle comparable au régime indemnitaire dont bénéficiait le personnel communal de la ville de Carcassonne, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006.

---

<sup>8</sup> Plus de 8 dimanches : récupération à 100 % des heures travaillées et rémunération à 150 % ; moins de 8 dimanches : récupération à 150 % des heures travaillées et rémunération à 150 %.

*Chambre régionale des comptes d'Occitanie*  
*Rapport d'observations définitives : Office de tourisme de Carcassonne (11)*

Le montant attribué aux agents est fonction de leur catégorie et de leur indice :

- catégorie employé, indice de 1.1 à 1.3 : 240 € ;
- catégorie employé (chef de service), indice de 1.1 à 1.3 : 550 € ;
- catégorie agent de maîtrise, indice 2.1 à 2.3 : 470 € ;
- catégorie cadre (chef de service) : 750 € ;
- catégorie cadre (directeur) : 1 075 €.

Cette prime mensuelle n'est pas prévue par la convention collective, mais est perçue par tout le personnel de l'office de tourisme.

Le versement de la prime mensuelle représente sur la période de 2013 à 2015 une moyenne annuelle de près de 90 k€, soit 10 % du montant total des charges de personnel.

**Tableau n° 8 : Montant annuel de la prime mensuelle**

	Année 2013	Année 2014	Année 2015
Montant total	89 188,01	82 011,76	94 470,76

*Source : la chambre régionale des comptes d'après les données de l'office de tourisme*

Cette prime, d'un montant important, a été décidée en dehors du cadre de la convention collective qui régit les offices de tourisme. Elle fait supporter à l'établissement des charges supplémentaires, dans un contexte financier difficile avec une section d'exploitation déficitaire en 2015 (cf. *supra*).

#### **3.4.2.2. La prime exceptionnelle**

En décembre 2013 deux employées ont bénéficié d'une prime exceptionnelle, pour un montant identique de 500 €, suite à la décision du comité de direction du 31 octobre 2013. Ce type de prime n'est pas non plus prévu par la convention collective, à laquelle sont soumis les organismes de tourisme.

Les agents de l'office de tourisme bénéficient donc d'un régime indemnitaire largement calqué sur celui de la commune de Carcassonne. L'office de tourisme est pourtant un EPIC, dont le mode de fonctionnement et de gestion sont distincts de la ville, et qui devraient mettre en évidence la vocation commerciale de l'établissement public. Il apparaîtrait notamment plus pertinent d'élaborer un régime indemnitaire, en complément des dispositions de la convention collective, qui soit fonction de la part des recettes commerciales dégagées par l'office de tourisme.

Dans sa réponse, l'ordonnateur indique étudier la possibilité d'indexer les primes existantes à des résultats objectivés pour les agents dont l'action a une influence directe sur les ventes.

### **Recommandation**

**3. Mettre en place un régime indemnitaire en lien avec la vocation commerciale d'un EPIC. *Non mise en œuvre.***

## 4. L'ACTION DE L'OFFICE DE TOURISME

### 4.1. L'amélioration de l'offre

#### 4.1.1. La politique d'accueil

##### 4.1.1.1. *Une amélioration de la qualité de l'accueil des visiteurs*

L'office de tourisme a mis en place diverses actions lui permettant d'accueillir dans de bonnes conditions les visiteurs, avec des dispositifs plus particuliers en faveur des personnes en situation de handicap et des touristes étrangers.

##### 4.1.1.1.1. *La mise en œuvre du label « Handicap »*

L'office municipal de tourisme de Carcassonne bénéficie du label « Handicap », obtenu dans le cadre de la démarche de labellisation « Tourisme et handicap » depuis 2006. Ce label se compose de trois éléments : le label « handicap moteur », le label « handicap mental » et le label « handicap auditif ».

L'office de tourisme bénéficie du label « handicap moteur » grâce à l'aménagement d'une place de parking aux normes avec cheminement protégé jusqu'aux locaux situés à proximité, ainsi que de toilettes adaptées. Le mobilier a également été conçu pour accueillir les personnes à mobilité réduite.

Par ailleurs, des aménagements spécifiques, comme la mise à disposition par thèmes des différentes brochures et affiches, ont permis à l'office de tourisme d'obtenir le label « handicap mental ».

Enfin, l'obtention du label « handicap auditif » a impliqué la mise à disposition dans les différents locaux d'un kit d'accueil pour personnes malentendantes composé notamment d'un système d'écoute personnel rechargeable. L'office de tourisme propose par ailleurs un *flashcode*, permettant à ces personnes de disposer du plan touristique de Carcassonne directement sur leur mobile (cf. *infra*).

##### 4.1.1.1.2. *Un office de tourisme capable d'accueillir des clients internationaux*

Afin d'accueillir dans de bonnes conditions les visiteurs de nationalité étrangère, l'office de tourisme met à disposition une documentation traduite en anglais et espagnol. Par ailleurs, les conseillers qui accueillent le public parlent anglais, espagnol et allemand, pouvant ainsi informer les visiteurs étrangers.

L'office de tourisme utilise les outils numériques pour faciliter l'accueil des étrangers avec la mise à la disposition de bornes tactiles à l'accueil, la diffusion d'informations traduites en plusieurs langues sur un mur d'image, l'accès wifi gratuit, etc.

#### *4.1.1.1.3. Une politique d'accueil soumise à des indicateurs qualité*

L'office de tourisme dispose de plusieurs outils ou indicateurs lui permettant d'analyser la performance de sa politique d'accueil.

- Le comité qualité local : composé de cinq membres, il analyse l'impact des mesures mises en place et peut proposer des dispositifs de nature à améliorer l'accueil des touristes.

- Les questionnaires de satisfaction : l'office de tourisme a recouru à des questionnaires mis à disposition des visiteurs sur les comptoirs d'accueil des différents sites. Ces questionnaires sont traduits en trois langues (français, anglais et espagnol). L'office se fixe un objectif de 1 000 questionnaires remplis par an et les personnels d'accueil incitent donc les visiteurs qui se sont adressés au comptoir à remplir un questionnaire. En 2015 cependant, la barre des 1 000 questionnaires n'a pas été franchie. Les questionnaires font l'objet d'une synthèse de la part du comité qualité local. Les questionnaires portent principalement sur l'accès à l'office de tourisme, l'environnement de l'office et l'attitude du personnel. Globalement, les visiteurs apparaissent satisfaits (à 90 %), notamment vis-à-vis des personnels d'accueil. L'accessibilité (signalétique et parkings) est davantage critiquée ; il peut néanmoins être relevé que, si les réponses aux questionnaires ont été analysées, elles ne donnent pas lieu à des actions particulières, ce qui en limite fortement l'intérêt (cf. *infra*).

- Les formulaires de réclamation : l'office de tourisme s'engage à les traiter dans les 48 h, soit directement si la réclamation concerne l'action de l'office, soit en transmettant la réclamation au prestataire réellement concerné. Sur les vingt-sept réclamations de 2015 analysées par le rapporteur, seule une minorité concerne l'office de tourisme, la majorité ayant trait à l'accueil au château comtal (exploité par le centre des monuments nationaux), ou encore aux transports (compétence de la communauté d'agglomération Carcassonne Agglo). La plupart des réclamations sont liées à l'accessibilité et la signalétique des sites. Là encore, le traitement des réclamations, considéré principalement comme une démarche administrative, ne guide pas l'élaboration de plans d'action concrets.

- Le cahier de remarques : l'office de tourisme met à disposition de ses agents un cahier de remarques dans lequel les conseillers notent les appréciations négatives des touristes lors de leur passage dans les locaux. En 2015, l'office de tourisme a noté quarante-huit remarques dont seize concernent l'accessibilité et la signalétique.

#### *4.1.1.2. Des projets illustrant la volonté de l'office de tourisme d'améliorer la qualité de l'accueil*

##### *4.1.1.2.1. La recherche du label « famille plus »*

L'office de tourisme souhaite obtenir le label « Famille Plus » qui est accordé pour une période de trois ans aux organismes qui mènent une réelle politique d'accueil à destination des familles et des enfants. Pour cela, l'office doit impliquer les professionnels de l'hébergement, de la

restauration et les différents prestataires d'activités pour qu'ils s'engagent à mettre en œuvre des actions particulières à destination des familles.

#### *4.1.1.2.2. La recherche de la marque « Qualité Tourisme »*

L'office de tourisme, actuellement en catégorie II, souhaite obtenir le classement en catégorie I (cf. point 5 du rapport). Le passage à la catégorie I implique l'obtention préalable de la marque « Qualité Tourisme ».

La marque « Qualité Tourisme », créée par l'État, sélectionne et fédère sous un même symbole les démarches qualité engagées pour la satisfaction de la clientèle dans l'hôtellerie, les résidences de tourisme, les villages de vacances, les campings, la restauration, les cafés et brasseries, les agences de locations saisonnières, les lieux de visite et les offices de tourisme. La promotion de la marque est assurée par Atout France et un site Internet dédié a été créé. L'ensemble des actions menées par l'office de tourisme de Carcassonne pour améliorer la qualité de l'accueil s'inscrit dans la recherche de labellisation « Qualité Tourisme ». Cela implique pour l'office de tourisme d'améliorer encore sa démarche qualité, en optimisant les conditions d'accueil sur l'ensemble de ses sites et en analysant systématiquement les enquêtes de satisfaction et les formulaires de réclamation.

#### *4.1.1.2.3. La réalisation des actions inscrites dans le projet « Grand Site de la cité de Carcassonne »*

Dans le cadre du projet « Grand Site de la cité de Carcassonne » auquel l'office de tourisme est étroitement associé, des actions visant à améliorer les conditions d'accueil et de visite du site sont prévues (cf. point 5 du rapport).

#### *4.1.1.3. Des axes d'amélioration*

Si le résultat des enquêtes de satisfaction s'avère satisfaisant (90 % de visiteurs satisfaits ou très satisfaits en 2015), il reste des points perfectibles. L'office de tourisme pourrait améliorer l'analyse des résultats, d'une part en réalisant une synthèse des différents documents disponibles (questionnaires de satisfaction, formulaires de réclamation, cahier de remarques) et d'autre part en proposant des actions de nature à pallier les désagréments pointés par les visiteurs.

De façon globale, les principales critiques concernent l'accessibilité du site et la signalétique. Sur ces points, toutes les mesures à prendre ne relèvent pas de la compétence de l'office de tourisme. Néanmoins, l'office pourrait alerter les collectivités compétentes, dont elle est partenaire.

La question de la signalétique ressort clairement et pourrait donner lieu à des actions ciblées et peu coûteuses. En effet, le fléchage des différents sites est considéré comme insuffisant. Ce sujet, loin d'être anecdotique, constitue un enjeu important, notamment pour faciliter l'appropriation par les visiteurs des différents centres d'intérêt. Comme cela a été relevé *supra*, les touristes se contentent pour la plupart de visiter la cité médiévale. Un fléchage plus adapté pourrait les inciter davantage à aller vers la ville basse, facilement accessible à pieds, en mettant en valeur les éléments patrimoniaux remarquables (églises, musée), dont la signalisation peut apparaître aujourd'hui défailante. À travers l'amélioration de la signalétique, c'est ainsi la question des retombées économiques sur l'ensemble du territoire qui pourrait être traitée.

Le second point le plus évoqué concerne l'accessibilité. Un sujet devrait en particulier être davantage pris en compte, celui des transports publics. En effet, il ressort des résultats des enquêtes un réel déficit en matière de transport, particulièrement préjudiciable pour les visiteurs qui n'ont pas de véhicule. Il est notamment difficile d'accéder en transport public, depuis la gare de Carcassonne, aux différents sites touristiques. Sur le territoire de Carcassonne, la compétence en matière de transport public est détenue par la communauté d'agglomération Carcassonne Agglo. L'amélioration des dessertes, notamment en haute saison, implique une coordination renforcée entre l'office de tourisme et la communauté d'agglomération, que le passage en office intercommunal pourrait grandement faciliter (cf. point 5). Dans sa réponse l'ordonnateur fait part de sa volonté d'engager l'établissement dans un plan de démarche qualité.

### **Recommandation**

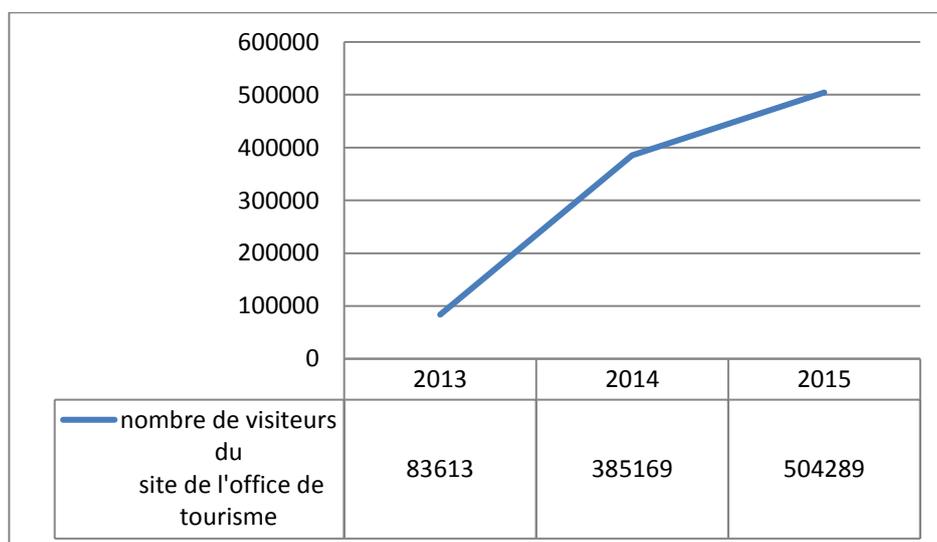
**4. Dans l'objectif de s'inscrire dans une démarche « qualité », analyser et synthétiser les résultats des enquêtes auprès des visiteurs (questionnaires de satisfaction, fiches de réclamation, cahier de remarques) et proposer des actions ciblées sur les critiques récurrentes. *Non mise en œuvre.***

#### **4.1.2. La présence sur les médias numériques**

L'office de tourisme a développé tardivement son propre site internet. Jusqu'en 2013, le site internet de l'office de tourisme n'était qu'une extension du site de la commune de Carcassonne. La création d'un site internet dédié est donc relativement récente puisqu'elle date de juillet 2013 (<http://www.tourisme-carcassonne.fr>).

La fréquentation du site internet est en hausse depuis 2013.

**Graphique n° 10 : Évolution de la fréquentation du site internet de l'office de tourisme**



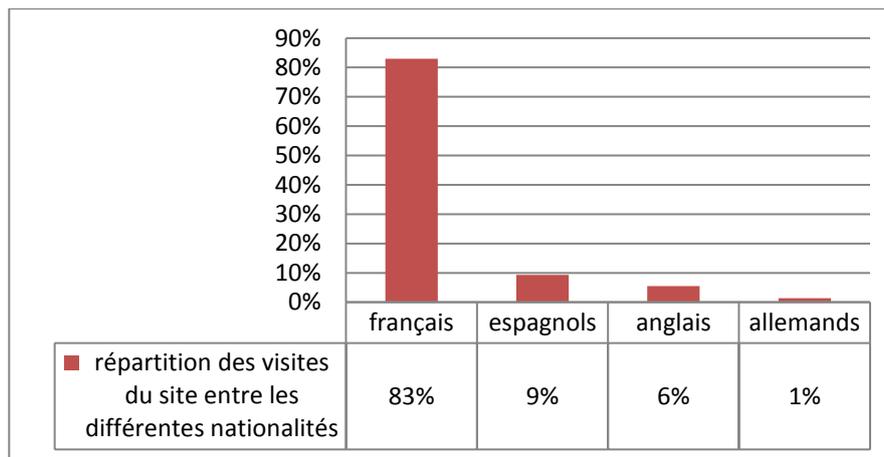
Source : *Chambre régionale des comptes, d'après les données de l'office de tourisme*

En 2015, environ 500 000 connections au site ont été enregistrées, pour un nombre total de plus de deux millions de pages consultées.

*Chambre régionale des comptes d'Occitanie*  
*Rapport d'observations définitives : Office de tourisme de Carcassonne (11)*

Depuis 2014 le site internet de l'office de tourisme est disponible en version anglaise, espagnole et allemande. Toutefois, la part des visiteurs francophones reste très majoritaire, représentant environ 80 % des visites en 2014. Les consultations en espagnol représentent 9,3 % du total des visites du site internet, celles en anglais 5,5 %.

**Graphique n° 11 : Fréquentation du site internet par nationalité (2015)**



Source : *Chambre régionale des comptes, d'après les données de l'office de tourisme*

L'office de tourisme est très présent sur les réseaux sociaux, mais les contenus proposés restent inégaux. Si les comptes *Facebook* et *Twitter* sont régulièrement alimentés, les comptes *Instagram*, *Youtube*, *Flickr* et *Pinterest* apparaissent très peu utilisés. Les comptes peu actualisés ne génèrent naturellement que peu d'intérêt en raison de la faiblesse des contenus. La présence sur les réseaux sociaux n'a d'intérêt que dans la mesure où l'office a les moyens de proposer des contenus pertinents et actualisés.

La comparaison avec des sites touristiques sensiblement équivalents, montre que, la fréquentation des réseaux sociaux reste nettement inférieure à celle d'un site aussi emblématique que celui du Mont-Saint-Michel (dont la fréquentation est pourtant comparable à celle de la cité de Carcassonne), mais proche de celle du Pont du Gard.

**Tableau n° 9 : Comparaison de la fréquentation des réseaux sociaux de plusieurs sites touristiques**

Nombre d'abonnés	OMT Carcassonne	Mont-Saint-Michel	Le Pont du Gard
<i>Instagram</i>	888	2 536	128
<i>Facebook</i>	3 973	104 437	3 243
<i>Twitter</i>	1 339	3309	1 929
<i>Pinterest</i>	152	116	78

Source : *Chambre régionale des comptes*

L'office de tourisme met également des outils numériques à la disposition des visiteurs : borne tactile, mur d'image qui diffuse des informations sur les manifestations prévues à Carcassonne, borne d'information interactive à l'extérieur. Par ailleurs, l'office de tourisme met à disposition des visiteurs un accès wifi gratuit.

L'office de tourisme prévoit de faire évoluer son site internet en 2017, en enrichissant son contenu, en créant des modules de ventes en ligne et une partie dédiée au tourisme d'affaires.

### **4.1.3. La formation des personnels**

L'office de tourisme de Carcassonne s'est engagé tardivement, et de façon encore beaucoup trop limitée, dans une démarche de professionnalisation de ses agents. La formation continue des personnels est pourtant indispensable, à la fois pour obtenir certains labels et pour améliorer l'accueil des visiteurs. Jusqu'en 2015, les formations suivies sont restées très rares. En 2015, le personnel de l'office de tourisme a réalisé un total de 314 heures de formation, essentiellement concentrées entre février et juin, soit environ 20 heures par agent, ce qui correspond à moins de trois jours de formation.

L'office de tourisme n'a pas encore élaboré de plan de formation, et doit s'engager dans cette démarche pour satisfaire aux exigences de la catégorie I. Les formations linguistiques, particulièrement importantes, pourraient être étoffées et renforcées. Les objectifs en termes de *marketing* et de commercialisation n'apparaissent nullement dans les actions de formation. Dans le cadre de l'obtention de la marque « Qualité Tourisme », l'office de tourisme prévoit une formation qualité destinée à tout le personnel de l'office de tourisme.

Les formations proposées aux agents de l'office de tourisme de Carcassonne sont assurées, pour la plupart, par le CRT de Languedoc-Roussillon et le CDT de l'Aude.

L'ordonnateur a indiqué dans sa réponse prévoir l'élaboration d'un plan de formation pour 2017.

## **4.2. La promotion de la destination**

### **4.2.1. La présence sur les salons**

L'office de tourisme n'est plus présent sur les salons grand public (*marketing B to C, business to consumer*) mais a centré toute sa stratégie de promotion sur les salons professionnels (*B to B, business to business*).

L'office de tourisme s'est donc engagé dans des actions de promotion (salons internationaux, tournées de démarchage auprès de tours opérateurs, etc.) davantage orientées vers les marchés internationaux que le marché domestique. Sur l'ensemble de la période contrôlée, les zones ciblées apparaissent extrêmement larges : l'office de tourisme a été présent sur plusieurs pays européens, en Amérique (États-Unis, Canada, Brésil, Mexique), en Asie (Japon, Corée du Sud, Chine, Taïwan, Singapour, Inde), en Océanie (Australie) et en Afrique (Afrique du Sud). La multiplication des actions lointaines a un coût important pour l'office de tourisme, en particulier sur la période 2012-2014 (plus de 340 k€ de coûts directs en trois ans pour la location des espaces et les frais de déplacement, sans compter les coûts indirects, notamment liés aux nombreux jours de récupérations consécutifs à ces déplacements). Par ailleurs, l'office de tourisme a mené la majorité de ses interventions, seul, ce qui le prive de possibilités de mutualisation des coûts avec d'autres partenaires. L'année 2013 constitue à cet égard un exemple assez édifiant, avec des coûts directs d'environ 140 k€ pour vingt-trois actions de promotion, dont seulement cinq sur le marché national, et une présence sur presque tous les continents. Sur l'ensemble de ces interventions, seules huit ont été effectuées avec des partenaires, principalement le CDT de l'Aude et Atout France.

Le choix des destinations ne correspond à aucune stratégie réellement formalisée permettant de justifier les cibles géographiques. L'analyse des destinations, effectuée par la

chambre, ne présente aucune cohérence apparente. Ces déplacements n'ont pas même donné lieu à compte-rendu.

Enfin, la chambre relève que les actions de promotion n'ont donné lieu à aucune analyse d'impact. À aucun moment, l'office de tourisme n'a cherché à observer les effets de ses actions sur la fréquentation de l'office de tourisme. Au regard des coûts engagés, une analyse robuste, basée sur des indicateurs mesurables, est pourtant indispensable. Du reste, l'évolution de la fréquentation évoquée *supra* semble témoigner du peu d'impact des actions, à la fois au regard de l'érosion du nombre de visiteurs et de la très faible part des visiteurs non européens. Enfin, la chambre a pu constater que les actions de promotion ne donnaient lieu à aucun suivi auprès des professionnels démarchés. La chambre recommande donc à l'office de tourisme de conditionner ses actions de promotion à l'international à l'identification de cibles clairement définies, et à la réalisation d'analyses systématiques des impacts en terme de fréquentation. La chambre incite également l'office de tourisme à se recentrer sur des cibles géographiques prioritaires, dans un contexte financier contraint (marchés français et européens, en renforçant les actions sur les marchés nord-européens sur lesquels il y a sans doute davantage de perspectives de croissance). Enfin, la recherche de partenaires devrait être plus systématique afin de faciliter la mutualisation des moyens mis en œuvre.

Dans sa réponse écrite, l'ordonnateur s'est engagé à évaluer et analyser toutes les actions de promotion (à travers un document d'analyse des actions *marketing*), et à rechercher davantage de partenariats pour mutualiser et maîtriser les coûts liés à la présence sur des salons de promotion.

### **Recommandation**

**5. Analyser systématiquement l'impact de la participation à des salons internationaux. *Mise en œuvre incomplète.***

#### **4.2.2. La marque « Carcassonne Patrimoine Mondial »**

L'office de tourisme et la commune de Carcassonne n'ont compris que très tardivement l'intérêt de protéger la marque « Carcassonne ». La commune a déposé au début de l'année 2016 la marque « Carcassonne Patrimoine Mondial » auprès de l'Institut national de la propriété industrielle (INPI). De ce fait, de nombreuses marques utilisant le nom « Carcassonne » avaient pu être déposées auparavant, ce qui pourrait compliquer la communication ultérieure autour du nom choisi.

La chambre a dénombré, en consultant la base de données de l'INPI, 22 marques déposées contenant le nom « Carcassonne ». Ces marques concernent divers secteurs, dont certains touchent indirectement le tourisme, comme des produits alimentaires (notamment des vins), des produits cosmétiques, des services commerciaux.

Le dépôt de la marque « Carcassonne Patrimoine Mondial » poursuit deux objectifs : le renforcement de l'identité et de l'attractivité de la ville de Carcassonne d'une part, et le développement par l'office de tourisme d'une démarche marketing d'autre part.

Le dépôt tardif d'une marque a fait prendre du retard à l'office de tourisme de Carcassonne sur l'élaboration d'une démarche marketing. Actuellement, la marque n'est encore associée à aucun slogan ni logo. Au cours de la période d'instruction, un graphiste a été choisi pour

élaborer un logo, travail encore inachevé au moment du dépôt du rapport. Une fois le logo créé, la marque pourra s'appliquer sur les produits vendus par l'office de tourisme mais aussi sur les tenues vestimentaires des employés.

Il est évidemment beaucoup trop tôt pour évaluer la notoriété de la marque mais cette démarche devra être entreprise dans un second temps. L'utilisation d'une marque reconnue devrait permettre aux différents acteurs, dont l'office de tourisme, d'avoir une démarche de communication globale, dans un contexte de concurrence accrue entre les destinations touristiques. La marque « Carcassonne Patrimoine Mondial » pourra ainsi constituer un outil fédérateur de tous les acteurs touristiques du territoire. Au-delà de l'action juridique de dépôt de la marque auprès de l'INPI, il sera nécessaire de construire une identité qui ne soit pas uniquement tournée vers le passé (la mise en valeur du patrimoine historique) mais également vers l'avenir et les perspectives du territoire. Il y a donc aussi un travail à mener pour faire émerger cette identité autour de la marque, en impliquant tous les acteurs du tourisme.

## 5. LES PERSPECTIVES DE L'OFFICE DE TOURISME

### 5.1. Le passage en « catégorie I »

L'office de tourisme a obtenu son classement en catégorie II en 2012. Le passage en catégorie I apparaît aujourd'hui indispensable pour renforcer la visibilité de l'office et mettre en valeur les efforts entrepris pour améliorer la qualité de l'accueil des touristes.

Le passage en catégorie I est conditionné à l'obtention de la marque « Qualité Tourisme ». À l'issue de cette labélisation, et après un délai de six mois, un audit doit déterminer la réalité des actions entreprises et permettre l'accès à la catégorie I.

L'office de tourisme s'est engagé depuis 2013 dans une démarche visant à obtenir la marque « Qualité Tourisme ». À ce jour, la majorité des critères inscrits dans le référentiel sont remplis. Néanmoins, au regard des exigences fixées, certains points présentent encore des insuffisances. La commercialisation reste trop peu développée par rapport aux critères du référentiel, en particulier parce que l'office de tourisme ne dispose pas de boutique réellement installée (pas d'espace dédié), commercialise trop peu de produits et n'a pas formé ses personnels à la vente. Par ailleurs, la gestion du personnel devra être renouvelée (cf. *supra*). Enfin, les actions en matière de promotion sont perfectibles au regard des exigences de la marque (pas assez d'analyses de la fréquentation par exemple).

La mise en œuvre du projet « Grand Site » pourrait être de nature à faciliter l'obtention de la marque « Qualité Tourisme », en permettant notamment la création d'un réel espace consacré à la vente.

### 5.2. Le projet « Grand Site »

Le projet « Grand Site de la cité de Carcassonne » est dirigé par le syndicat mixte du « Grand Site Cité de Carcassonne », qui intervient sur le territoire de Carcassonne et regroupe, outre l'office de tourisme, la région, le département de l'Aude, la communauté d'agglomération et la commune de Carcassonne. Son périmètre d'intervention est limité à la cité et ses abords classés, les faubourgs, l'île et les bords d'Aude, la liaison cité-Bastide et le port canal. Le syndicat met en œuvre le projet « Grand Site » qui a pour objectif de préserver et valoriser ces espaces en offrant un accueil qualifié dans le respect de l'esprit des lieux.

Prévu sur la période 2016-2025, le projet a un coût prévisionnel de 18,8 M€. Les actions prévues visent trois objectifs : améliorer les conditions d'accueil et de visite, élargir les sites visités et optimiser les retombées économiques. Les premières actions ont été engagées en 2016.

Le projet « Grand Site Cité de Carcassonne » a pour premier objectif d'améliorer les conditions d'accueil et de visite par la valorisation de l'entrée par la Porte de la Narbonnaise et par la Porte d'Aude. Cette valorisation des entrées nécessite certains aménagements et des requalifications minimales favorisant la diffusion des visiteurs de la Cité vers la Bastide d'une part et vers le territoire élargi du Grand Site Cité de Carcassonne. Cet objectif se décline en quinze actions différentes dont six requalifications et cinq aménagements avec notamment l'aménagement d'un parking, de la promenade de la Narbonnaise, d'une aire de camping-cars. Le détail des différentes actions est indiqué en annexes (annexe 3, annexe 4 et annexe 5).

Les opérations les plus coûteuses sont : l'aménagement du parking de délestage (action n°7 pour un montant de 1,54 M€), la création d'un système d'accueil touristique sur le Grand Site (action n°5 pour un montant de 2,19 M€), la requalification des abords du Pont-Vieux (action n°14 pour un montant de 1,02 M€).

Ces actions permettront de répondre aux doléances des visiteurs sur l'accessibilité et le stationnement, mais également d'envisager la création d'un espace réellement dédié à la vente, sur le principal point de passage des visiteurs.

Par ailleurs, le projet prévoit d'élargir la découverte en repensant le fonctionnement touristique, par l'amélioration des conditions de déplacement et par la valorisation des berges de l'Aude. Dans ces conditions, le projet pourrait répondre aux critiques des visiteurs sur les conditions de déplacement et valoriser davantage les espaces touristiques encore peu fréquentés. Cet objectif se décline en sept actions.

Enfin, le projet vise à optimiser les retombées économiques du tourisme sur le territoire, à travers neuf actions.

Le projet « Grand Site », auquel l'office de tourisme est associé, peut donc être de nature à corriger les défaillances constatées dans le présent rapport et à faciliter le passage de l'office en catégorie I. Il reste conditionné à la capacité des acteurs du territoire à mener à son terme un projet coûteux. Il est à noter cependant que l'office de tourisme n'a pas la maîtrise de ce projet.

Le 8 décembre 2016, l'opération « Grand Site de la cité de Carcassonne » a été validé par la Commission supérieure des sites, perspectives et paysages (ministère de l'environnement).

Une bonne articulation devra être recherchée entre la marque « Carcassonne Patrimoine mondial » et le label « Grand Site de la cité de Carcassonne ».

### **5.3. Les perspectives offertes par la loi NOTRe**

La loi n° 2015-991 portant une nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe), adoptée le 16 juillet 2015, a renforcé les compétences obligatoires des communautés de communes et des communautés d'agglomération, notamment en matière de développement économique, en créant une nouvelle compétence : « Promotion du tourisme » dont la création d'offices de tourisme.

*Chambre régionale des comptes d'Occitanie*  
*Rapport d'observations définitives : Office de tourisme de Carcassonne (11)*

Compte tenu du fait que cette compétence est désormais une compétence obligatoire, les communautés de communes et les communautés d'agglomération l'exerceront de plein droit à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 en lieu et place des communes membres. La mise en œuvre de cette compétence implique le transfert des structures de promotion touristique que sont les offices de tourisme, avec la création d'un office de tourisme communautaire, les offices municipaux existant devenant des bureaux d'information touristique.

Toutefois, deux aménagements ont été apportés par la loi pour les offices de tourisme des stations classées de tourisme et pour les offices de tourisme faisant l'objet de marques territoriales protégées. Par ailleurs, la loi de modernisation, de développement et de protection des territoires de montagne, adoptée le 14 décembre 2016, prévoit un régime dérogatoire dont peut se prévaloir la commune de Carcassonne pour maintenir un office de tourisme municipal.

Dans son rapport d'observations provisoires, la chambre estimait qu'il était plus pertinent de faire évoluer l'office de tourisme de Carcassonne en un office communautaire, pour plusieurs raisons :

- la coordination et le pilotage de l'action touristique sur un territoire plus pertinent seraient facilités : la communauté d'agglomération dispose déjà de la compétence en matière de développement touristique ; il existe sur le périmètre de la communauté d'agglomération quatre offices de tourisme, dont deux (l'OT du Haut-Minervois et l'OT du Montolieu) sont déjà dans le giron de la communauté d'agglomération. Les deux autres (OT de Carcassonne et OT de Trèbes) pourraient être ainsi associés au sein d'un office intercommunautaire au rayonnement élargi ;

- le choix d'un tel périmètre serait de nature à mettre en valeur l'ensemble des atouts touristiques du territoire, en créant d'avantage de synergies entre tous les acteurs ;

- la création d'un office de tourisme communautaire permettrait de rationaliser l'utilisation des moyens alloués par les collectivités publiques à l'action touristique, dans un contexte financier contraint ; cela permettrait de centraliser la collecte de la taxe de séjour au niveau d'une seule collectivité (la communauté d'agglomération), ce qui n'est pas le cas aujourd'hui ;

- enfin, l'organisation des transports publics autour des sites touristiques pourrait être mieux coordonnée, la compétence étant exercée par la communauté d'agglomération.

La commune de Carcassonne a fait le choix, dans une délibération du 28 décembre 2016, de conserver la compétence tourisme, dont la création d'office de tourisme, et donc de maintenir un office municipal de tourisme. Dans le même temps, la communauté d'agglomération « Carcassonne Agglo » a annoncé la création d'un office de tourisme communautaire, compétent sur tout le reste de l'agglomération du Carcassonnais. La chambre estime que cette organisation, outre les surcoûts financiers qu'elle induit, constitue un enjeu en termes de lisibilité, aussi bien pour les touristes que pour les professionnels de la filière.

## **ANNEXES**

---

annexe 1 : Évolution des effectifs depuis 2010.....	35
annexe 2 : La participation de l'office de tourisme à des actions de promotion en 2013 .....	36
annexe 3 : Projet « Grand Site » les actions prévues pour valoriser l'entrée par la Porte d'Aude ....	37
annexe 4 : Projet « Grand Site » : les actions prévues pour élargir le champ de la découverte .....	37
annexe 5 : Projet « Grand Site » : les actions prévues pour optimiser les retombées économiques	38

---

*Chambre régionale des comptes d'Occitanie*  
*Rapport d'observations définitives : Office de tourisme de Carcassonne (11)*

**annexe 1 : Évolution des effectifs depuis 2010**

PERSONNEL PERMANENT		au 01/01/2016								
Statut	Echelon	tps de travail	2010	2011	2012	2013	2014	2015	EVOLUTION 2015/2010	
<b>responsable d'accueil</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>ETP</b>	<b>0%</b>
CADRE	3.1	TP	1	1	1	1	1	1	0	0%
<b>conseillers en séjour</b>			<b>7,3</b>	<b>5,8</b>	<b>5,3</b>	<b>5,55</b>	<b>5,6</b>	<b>5,6</b>	<b>-1,7</b>	<b>-23%</b>
EMPLOYEE	1.2	80%	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0	0%
EMPLOYEE	1.2	50%	0,5	0,5	0,5	0,08			-0,5	-100%
		80%				0,67	0,8	0,8	0,8	
EMPLOYEE	1.2	TP	1	1	1	1	1	1	0	0%
EMPLOYEE	1.2	TP	1	1	1	1	1	1	0	0%
EMPLOYEE	1.2	TP	1	1	1	1	1	1	0	0%
EMPLOYEE	1.3	TP	1	1	1	1	1	1	0	0%
EMPLOYEE	1.2 à 1.3		5,3	5,3	5,3	5,55	5,6	5,6	0,3	6%
AGENT DE MAIT.	2.1	TP	1	0,5					-1	-100%
CADRE	3.1	TP	1						-1	-100%
<b>chargés de promotion</b>			<b>2,9</b>	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
CADRE	3.1		2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	0	0%
<b>chargée de mission</b>			<b>0</b>	<b>0,25</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	
CADRE	3.1	50%		0,25	0,5	0,5			0	
		70%					0,7	0,7	0,7	
<b>Animateur numérique</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,63</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
AGENT DE MAIT.	2.1	TP				0,63	1	1	1	
<b>Directeur</b>			<b>0,33</b>	<b>0,92</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,54</b>	<b>1</b>	<b>0,67</b>	<b>203%</b>
CADRE	3.1 et MAD*									
<b>Adjointe direction</b>			<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
CADRE	3.1	TP		1	1	1	1	1	1	
<b>Chargée des éditions</b>			<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,83</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>	<b>0,1</b>	<b>13%</b>
CADRE	3.1	80%	0,8	0,8	0,8	0,6			-0,8	-100%
		90%				0,23	0,9	0,9	0,9	
<b>Total ETP personnel permanent</b>			<b>12,33</b>	<b>12,67</b>	<b>12,50</b>	<b>13,41</b>	<b>13,64</b>	<b>14,10</b>	<b>1,77</b>	<b>14%</b>

Source : Chambre régionale des comptes d'après les données de l'office de tourisme

*Chambre régionale des comptes d'Occitanie*  
*Rapport d'observations définitives : Office de tourisme de Carcassonne (11)*

**annexe 2 : La participation de l'office de tourisme à des actions de promotion en 2013**

Marchés	Action	Cible	Partenaires
Portugal	Tournée médiatique – Porto, Lisbonne	Presse	-
Brésil	Démarchage – Sao Paulo, Belo Horizonte, Rio de Janeiro	professionnel	-
Espagne	<i>Workshop</i> – Madrid	professionnel	-
Canada	Destination – Montréal, Toronto, Vancouver	professionnel	-
Russie	Démarchage Club	professionnel	<i>Cluster Patrimoine Atout France</i>
Multi - Marchés	Rendez-vous France à Toulouse	professionnel	-
USA	Démarchage – Los Angeles	professionnel	Sa Cité Hotels + Receptif Lyon
Italie	<i>Road Show</i> – Turin, Milan, Rome, Naples	professionnel	CDT Aude
Autriche	<i>Workshop</i> Europe Centrale – Vienne	professionnel	CDT Aude
Asie du Sud Est	Démarchage Taiwan/Indonésie – Taipei, Jakarta	professionnel	-
USA	Festival Sud de France – New York	professionnel	-
Inde	<i>Workshop/Démarchage</i> - Bombay, Delhi, Bangalore	professionnel	-
Russie	Tournée médiatique– Moscou, Kiev	Presse	-
Argentine	Démarchage – Buenos Aires	professionnel	-
Japon/ Corée	<i>Workshop</i> – Tokyo, Osaka, Séoul, Busan	professionnel	CDT Aude
France	Rencontres - Montpellier	professionnel	Ciel Bleu
France	<i>Meeting up</i> - Marseille	affaires	-
France	<i>Workshop Med</i> - Cannes	Professionnel	-
USA	<i>French Affairs</i> – New York	Professionnel	-
Israël	<i>Workshop</i> – Tel Aviv	professionnel	-
Italie	<i>Workshop</i> Rome	professionnel	<i>Cluster Patrimoine Atout France</i>
France	Convention groupes – Pont du Gard	professionnel	-
Chine	<i>Workshop</i> – Péking, Shanghai, Canton	professionnel	Sa Cité Hotels

Source : *Chambre régionale des comptes, d'après les données de l'office de tourisme*

*Chambre régionale des comptes d'Occitanie*  
*Rapport d'observations définitives : Office de tourisme de Carcassonne (11)*

**annexe 3 : Projet « Grand Site » les actions prévues pour valoriser l'entrée par la Porte d'Aude**

ORIENTATION 1 : VALORISER L'ENTREE PAR LA PORTE D'AUDE		
n°actions	objet de l'action	Coût HT
1	réaliser une charte concertée en Cité	100 000 €
2	requalification dans la Cité	567 750 €
3	requalifier les fossés (anciens parkings)	200 000 €
4	interprétation patrimoniale et touristique dans la Cité	312 000 €
5	système d'accueil touristique Grand Site	2 190 000 €
6	Aménagement de la Promenade de la Narbonnaise	789 000 €
7	Aménagement du parking de délestage	1 547 500 €
8	Requalifier le parking Delteil en stationnement réservé Cité	588 500 €
9	Aménagement du parking Tripier-Trivalle	212 750 €
10	Aménager l'accès Porte d'Aude	245 050 €
11	Requalifier la Place St Gimer	510 000 €
12	Requalifier les rues Trivalle et Barbacane	210 650 €
13	Créer un nouveau stationnement de quartier "Porte d'Aude"	306 000 €
14	Requalifier les abords du Pont-Vieux Rive droite	1 024 500 €
15	Aménager une aire de camping-cars	667 300 €
<b>TOTAL</b>		<b>9 471 000 €</b>

Source : Chambre régionale des comptes, d'après les données de l'agence Folléa-Gautier pour le compte de l'office municipal de tourisme de Carcassonne

**annexe 4 : Projet « Grand Site » : les actions prévues pour élargir le champ de la découverte**

ORIENTATION 2 : ELARGIR LA DECOUVERTE		
n°actions	objet de l'action	Coût HT
16	Parachever et élargir le plan de signalétique du Grand Site de Carcassonne	359 145 €
17	Gestion des flux	
17.1	Etude de déplacement et Services associés	52 500 €
17.2	Aménager un réseau de circulations douces Grand Site (vignes, Canal, Aude...)	383 400 €
17.3	Services associés à la gestion des flux	285 000 €
18	Requalifier la rue du Pont-Vieux Rive gauche	1 296 600 €
19	Valoriser le paysage du site de l'île et bords d'Aude, et du Grand Paysage	1 990 000 €
20	Valoriser le pôle Gare-Canal (espaces publics, centre d'accueil, local vélo...)	1 912 000 €
<b>TOTAL</b>		<b>6 278 645 €</b>

Source : Chambre régionale des comptes, d'après les données de l'agence Folléa-Gautier pour le compte de l'office municipal de tourisme de Carcassonne

*Chambre régionale des comptes d'Occitanie*  
*Rapport d'observations définitives : Office de tourisme de Carcassonne (11)*

**annexe 5 : Projet « Grand Site » : les actions prévues pour optimiser les retombées économiques**

ORIENTATION 3: OPTIMISER LES RETOMBEES ECONOMIQUES		
n°actions	objet de l'action	Coût HT
21	Initier une politique d'interprétation du patrimoine sur le territoire	80 000 à 105 000 €
22	Animations programme Grand Site	70 000 € annuel
23	Articuler projets de reconquête économique et valorisation touristique des espaces urbains	60 000 €
24	Inciter à un changement de gamme des commerces Cité	50 000 €
25	Créer les conditions foncières et d'appel à projet qualitatif pour réanimer les espaces commerciaux en rez de chaussée du quartier Pont-Vieux et Barbacane	350 000 €
26	Créer un point de vente agri-viti en relation avec l'initiative "Terra Rural" de l'agglomération et/ou la marque Sude de France sur un espace facilement accessible aux véhicules	28 000 €
27	Participer à la création d'outils de promotion et des campagnes de communication concertée avec l'office de tourisme sur des publics porteurs	16 000 €
28	Participer à l'élaboration de package de produits groupés invitant à l'itinérance sur	16 000 €
<b>TOTAL</b>		<b>670 000€ à 685 000€</b>

Source : Chambre régionale des comptes, d'après les données de l'agence Folléa-Gautier pour le compte de l'office municipal de tourisme de Carcassonne

## **GLOSSAIRE**

---

CAF	capacité d'autofinancement
CCI	chambre de commerce et d'industrie
CDT	Comité départemental du tourisme
CRT	Comité régional du tourisme
EPIC	établissement public à caractère industriel et commercial
ETP	équivalent temps plein
INPI	Institut national de la propriété industrielle
K€	kilo € = millier d'euros
M€	million d'euros
NOTRe	nouvelle organisation territoriale de la République
OT	office de tourisme
OTF	office de tourisme de France
SEM	société d'économie mixte
SPL	société publique locale
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

*Chambre régionale des comptes d'Occitanie*  
*Rapport d'observations définitives : Office de tourisme de Carcassonne (11)*

**Réponses aux observations définitives**  
**en application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières**

Réponses aux observations définitives en application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières : aucune réponse écrite destinée à être jointe au présent rapport n'a été adressée à la chambre régionale des comptes.