

Mission d'accompagnement pour l'élaboration d'un projet de développement touristique

**« Dynamiser l'offre et la demande touristiques
sur le territoire de la Communauté de Communes
Sartilly Porte de la Baie »**

Quelles actions ? Quels acteurs ?

RAPPORT DIAGNOSTIC

Mai 2011

I) RAPPEL

1) Le contexte de la mission

La Communauté de Communes Sartilly Porte de la Baie constitue **un territoire touristique stratégique** au sein de la Baie du Mont Saint Michel. Consciente de ses potentialités, la Collectivité a engagé une démarche de **définition d'un projet de développement touristique**.

2) Les contours de la mission

La **méthodologie choisie par la Communauté de Communes** pour réaliser ce projet se caractérise par :

- **une réflexion globale** incluant non seulement un plan d'actions, mais aussi la définition des modalités d'organisation de l'outil opérationnel qui mettra en œuvre cette politique touristique (Office de Tourisme intercommunal) ;
- **un projet de territoire porté par ses acteurs**, représentés de façon équilibrée au sein d'un Comité de pilotage tourisme constitué à cet effet ;
- la volonté forte d'une **cohérence avec l'échelon départemental** représenté par Manche Tourisme.

Afin de mener à bien ce projet, la Communauté de Communes a choisi **un accompagnement par un consultant spécialisé** disposant des compétences lui permettant d'être l'animateur de la démarche, un soutien pédagogique et méthodologique et un contributeur pour faire émerger les orientations et formaliser les projets et actions.

Le Comité de pilotage a choisi **une clé d'entrée économique** à ses travaux, résumée par les questions suivantes :

- Quelle offre développer ?
- Quelles clientèles viser ?
- Comment conquérir ou fidéliser ces clientèles ?
- Comment prendre en compte les opportunités et les menaces de l'environnement concurrentiel ?
- Quelle organisation mettre en place et quels moyens mobiliser pour atteindre les objectifs ci-dessus ?

3) Le phasage de la mission

Le calendrier prévisionnel de la mission, fixé au cours de la réunion de cadrage du 7 avril 2011, est le suivant :

- Entretiens diagnostic et réunion des Maires : semaine n°19 (du 9 au 13 mai)
- Comité de Pilotage diagnostic : mardi 31 mai à 20h15
- Comité de Pilotage « brainstorming » projet de développement : mardi 21 juin à 20h15
- Comité de Pilotage approfondissement du projet de développement : mardi 5 juillet à 20h15
- Comité de Pilotage « brainstorming » organisation de l'Office de Tourisme : mardi 6 septembre à 20h15

- Comité de Pilotage approfondissement de l'organisation de l'Office de Tourisme : mardi 20 septembre à 20h15
- Comité de Pilotage réunion de synthèse : mardi 11 octobre à 20h15

II) PRESENTATION DE LA PHASE DIAGNOSTIC

Le diagnostic est destiné à permettre au consultant de posséder la connaissance terrain indispensable à la bonne conduite de la mission, de disposer d'une légitimité aux yeux des membres du Comité de Pilotage, et de pouvoir poser les termes du débat.

1) Etude documentaire

Ont été compulsés les documents suivants :

- **Statuts des structures tourisme :**
 - o Porte de la Baie Tourisme,
 - o OT Carolles,
 - o OT Genêts,
 - o OT St Jean le Thomas
- **Conventions :**
 - o Porte de la Baie Tourisme – Communauté de Communes,
 - o Porte de la Baie Tourisme – OT Genêts,
 - o Porte de la Baie Tourisme – OT Carolles
- **Rapports d'activité, Bilans, Comptes de résultats :**
 - o Porte de la Baie Tourisme,
 - o OT St Jean le Thomas
- **Fiches de postes :**
 - o Mylène FOLNY,
 - o Catherine KELLE,
 - o Marie-Christine LECUYER,
 - o Sandrine SILVA
- **Etudes récentes :**
 - o Livre blanc Manche Tourisme (2011),
 - o Schéma directeur 2009-2010 Porte de la Baie Tourisme,
 - o Etude promotion 2010 Porte de la Baie Tourisme
 - o Diagnostic touristique sur la Communauté de Communes (mémoire de stage Master ENSET – 2007)
- **Compte rendus des réunions tourisme de la Communauté de Communes**
 - o Conseil Communautaire : 21 juillet 2010, 16 décembre 2010
 - o Commission tourisme : 19 octobre 2009, 3 décembre 2009, 22 juin 2010 (Commission élargie aux Maires), 23 novembre 2010 (Commission élargie aux Maires)
 - o Bureau : 14 avril 2010 (Bureau élargi aux Maires et à la Commission Tourisme)
 - o Comité de Pilotage : 7 octobre 2010

Il convient de souligner qu'une partie des documents relatifs aux Offices de Tourisme n'a pu être obtenue. Notons également que les statuts qui nous ont été transmis pour St Jean le Thomas sont antérieurs à la transformation en Office de Tourisme.

2) Entretiens

Ont été rencontrées les personnalités suivantes (les entretiens sans mention particulière sont des entretiens en face à face) :

Elus de la Collectivité :

- M. Claude FOURRE, Président de la Communauté de Communes (entretien téléphonique)
- Mme Catherine BRUNAUD RHYN, Mme Maryvonne GASTEBOIS, M. Jacques THOUVENOT – Vice Présidents (réunion)

Maires des 12 Communes :

- M. Georges HERBERT – Maire de St Pierre Langers, M. Jean-Pierre DEBON - Maire de Bacilly, Mme Christelle PERRIGAULT - Conseiller Municipal de Sartilly, M. Alain HOUEL – Conseiller municipal de Genêts (réunion)
- M. René BAGOT, Maire de Carolles (entretien téléphonique)
- M. Denis RAULT, Maire de Sartilly (entretien téléphonique)
- Mme Claudine GIARD, Maire de Champeaux (entretien téléphonique)
- M. Allain LALISSE, Maire de Genêts (entretien téléphonique)
- M. Alain BACHELIER, Maire de Saint Jean le Thomas (entretien téléphonique)

Présidents des structures tourisme :

- M. Louis SIMON, Porte de la Baie Tourisme et OT Carolles
- Mme Magali LEGALLET, OT St Jean le Thomas
- M. Christophe PAILLEY, OT Genêts

Responsables salariés des structures tourisme et de la Collectivité :

- M. Thomas LEBERTRE, DGS CDC Sartilly Porte de la Baie
- Mme Mélanie MESNIL, Chargée de Communication CDC Sartilly Porte de la Baie
- Mme Mylène FOLNY, PBT Sartilly
- Mme Catherine KELLE, Maison de la Baie, Genêts
- Mme Marie-Christine LECUYER, OT Carolles
- Mme Sandrine SILVA, OT St Jean le Thomas

Socioprofessionnels ou personnalités qualifiées :

- Mme Valérie BRECHET, camping des Cognets– Dragey Ronthon
- Mme Virginie MAUSSION, chambres d'hôtes Le Clos St Jean – Dragey Ronthon
- M. et Mme Christian TOURNIER, Auberge de la Vallée des Peintres, hôtel restaurant – Carolles
- Mme Yvette BARTHELEMY, chambres d'hôtes – Montviron (entretien téléphonique)
- Mme Gwen HARVEY, gîtes et chambres d'hôtes - Bacilly
- M. Ian WOOD, kayak de mer et hébergement – Bacilly (entretien téléphonique)
- M. Didier HULIN, vol en ULM – Dragey Ronthon
- Mme Estelle BEGUIER-LENOEL, Ecuries du Paradis, centre équestre – Saint Pierre Langers (entretien téléphonique)

- M. Jean-Luc DATIN, GIE Saut d'obstacle, Pôle équin – Dragey Ronthon (entretien téléphonique)
- Mme Sylvie KARCZEWSKI, Découverte de la Baie Maison du Guide - Genêts
- M. Didier LAVADOUX, guide indépendant – Genêts
- Mme Marie-Christine CHEVREAU, artisan d'art - Genêts
- Mme Bernadette MALLE, association Vivre et Vieillir dans son village
- Mme Sophie GROSFILS, association Union des Arts (entretien téléphonique)
- M. Pierre BETTON, association Jazz en Baie (entretien téléphonique)

Structures partenaires :

- Mme Magali MALLET et M. François FAVIER, Manche Tourisme
- M. Gérard DELISLE, Tourisme au Pays de la Baie
- Mme Katuscia PIQUENARD, UDOTSI de la Manche (entretien téléphonique)
- Mme Claudine CONFOLENT, CCI de Granville (entretien téléphonique)
- M. François Xavier de BEAULAINCOURT, Syndicat Mixte de la Baie du Mont Saint Michel (entretien téléphonique)

III) LE CAPITAL TOURISTIQUE DU TERRITOIRE ET SA VALORISATION

1) Des valeurs patrimoniales qui font puissamment écho aux attentes des clientèles

- Le territoire de la Communauté de Communes possède **un très fort pouvoir de séduction esthétique**. La qualité de ses paysages bocagers et de son bâti architectural traditionnel, le charme de ses villages, sont rehaussés par le décor magique que constituent le Mont Saint Michel et sa Baie.
- Le territoire présente **quelques forts contrastes**, notamment entre littoral et bocage, mais aussi sur le littoral lui-même entre secteurs dunaires et falaises, procurant une grande variété d'émotions esthétiques.
- Néanmoins, malgré ces contrastes, ce qui frappe partout, c'est **la douceur de la transition entre la terre et la mer**, qui ne donne pas la sensation d'une rupture brutale entre littoral maritime et arrière pays : le relief du territoire rend la mer et le Mont Saint Michel visibles loin dans le bocage depuis de nombreux belvédères naturels ; à l'inverse, l'amplitude exceptionnelle des marées fait que la terre semble se prolonger dans la mer jusqu'au Mont St Michel et à la Bretagne toute proche.
- Le corollaire du phénomène des grandes marées, c'est l'attractivité limitée des plages (excepté sur Carolles), qui a freiné le développement d'un tourisme estival conséquent. Ainsi le territoire se situe-t-il **très loin du tourisme de masse**, ce d'autant plus qu'il n'est pas aux abords immédiats du Mont Saint Michel. En outre, des mesures de protection environnementales sont venues renforcer le caractère préservé de cet espace.
- Au total, il ressort tout à la fois de ce territoire **une large palette de sensations esthétiques et une grande cohérence de valeurs** : calme, nature, tranquillité, beauté des paysages, cadre préservé, sont les expressions qui sont revenues le plus souvent dans les discours de nos interlocuteurs.
- Or, **ces valeurs se trouvent totalement en harmonie avec les aspirations de clientèles touristiques** urbaines qui sont en recherche de rupture par rapport au quotidien, dans le temps et dans l'espace, et aspirent à vivre des moments différents dans un décor rêvé, sorte de substitut de paradis originel.

2) Un capital valorisé touristiquement

Ces valeurs patrimoniales très fortes sont pour le territoire une richesse, qui a tout naturellement été exploitée touristiquement.

a) L'hébergement

- Le taux de touristicité du territoire est de 176,7% (contre 53,8% en moyenne départementale). **Le parc d'hébergement compte 11792 lits**, soit 4% de l'offre départementale. Il comprend aussi bien des hôtels (48 lits), que des campings (1973 lits), des meublés (gîtes ou locations - 212 lits en meublés classés), chambres d'hôtes (98 lits en chambres d'hôtes labellisées), ainsi que plusieurs hébergements collectifs (auberge de jeunesse, centres d'hébergement - 171 lits), et surtout des résidences secondaires (9290 lits).
- Ces hébergements sont **plutôt bien répartis sur le territoire**, avec une offre diversifiée sur le littoral et essentiellement des gîtes et chambres d'hôtes dans le bocage.

b) Activités

- **L'activité touristique structurante du territoire, ce sont les Traversées de la Baie** à partir du Bec d'Andaine. Celles-ci perpétuent une tradition héritée du Moyen âge qui a fait de ce territoire la porte d'entrée historique sur le Mont Saint Michel : C'est en effet par là que depuis 1300 ans, on aborde le Mont. Ce produit phare valorise tout à la fois le positionnement géographique du territoire, son histoire, la beauté de ses paysages et la richesse de son patrimoine naturel. Il donne lieu à **des prestations variées** (traversées à pied, en maringotte, traversées commentées ou non, traversées nocturnes, balades thématiques, etc.), le plus souvent de longue durée (6h), qui permettent aux participants de vivre vraiment la baie. Les traversées emploient une quarantaine de guides et participent indirectement de façon évidente à l'ensemble de l'économie touristique locale.
- D'autres activités s'appuient sur le décor de la Baie pour proposer des expériences nouvelles aux touristes dans un cadre exceptionnel : **baptême d'ULM au départ de Dragey, kayak de mer au rythme des marées, traversées équestres.**
- La restauration fait partie de ces activités qui bénéficient pour partie des retombées indirectes des traversées, notamment sur le village de Genêts. Les acteurs locaux nous ont fait état d'un tissu d'établissements de qualité, qui font apparemment de **la restauration un point positif du tourisme sur le territoire**, malgré une légère faiblesse quantitative.
- Enfin, notons également **des activités non marchandes** en elles-mêmes, mais qui concourent à l'attractivité du territoire et à sa consommation touristique, comme la randonnée sur le littoral ou en campagne, la pêche à pied ou les plages.

c) Événementiels

- Une animation phare a immédiatement trouvé sa place : **Jazz en Baie** a su en effet dès sa première édition fédérer plus de 10.000 personnes, ce qui constitue un succès exceptionnel, en s'appuyant à la fois sur un public local sensibilisé au Jazz (via Jazz sous les Pommiers) et sur le puissant vecteur de communication que constitue la Baie. Ce dernier argument a permis de convaincre les financeurs (en l'occurrence la SPEDIDAM) d'investir dans le projet. Dès sa première édition, Jazz en Baie a été ressenti par beaucoup de partenaires comme ayant des retombées touristiques. Pour affirmer son ancrage local, Jazz en Baie s'est appuyé pour sa billetterie sur le réseau des Offices de Tourisme qui a représenté 1/3 de ses ventes. Notons enfin que l'association dépasse les limites administratives cantonales et s'arrime au navire amiral que constitue Granville. Il y a dans cet exemple de succès immédiat un certain nombre de recettes de valorisation des richesses locales qui sont sans aucun doute pleines d'enseignements.
- **La Rando Baie**, organisée tous les deux ans par une association, semble également avoir trouvé largement son public et su fédérer localement un grand nombre de partenaires.
- Notons encore parmi les grands événements **le Week-end du Vent** de Carolles Champeaux, dont l'impact sur le tissu local nous a semblé un peu moins perceptible.
- Enfin, **une multitude d'événements plus locaux** concourent à la fidélisation des clientèles touristiques, à commencer par les résidents secondaires des stations que sont Carolles et Saint Jean le Thomas. Ces événements participent plus largement à l'animation locale et à la qualité de vie des populations. Notons à ce sujet que de nombreuses initiatives culturelles ne croisent pas encore pleinement le tourisme, ce qui signifie qu'il existe encore un potentiel de développement des synergies entre culture et tourisme sur le territoire.

3) Un capital relativement sous exploité

a) Les points faibles de l'hébergement

- **L'hôtellerie accuse une faiblesse criante** avec 4 établissements seulement. Mais cette offre quantitativement limitée semble être de qualité. En outre, l'absence d'hôtel de chaîne standardisé est, quant à elle, plutôt cohérente avec les valeurs du territoire.
- **Les produits à haute valeur ajoutée** (hôtels et chambres d'hôtes de charme, campings 3 ou 4 étoiles) sont également peu présents sur le territoire, alors qu'à l'inverse nous avons repéré nombre de chambres et de locations non classées. L'avantage de cette structuration de l'offre, c'est un niveau moyen de prix très abordable ; les inconvénients, ce sont une faible valeur ajoutée et un relatif manque de cohérence avec les valeurs patrimoniales du territoire.
- Cependant, **des établissements de nouvelle génération** (Auberge de la Vallée des Peintres à Carolles, Villa Saint Jean à Saint Jean le Thomas, Ferme de la Moricière « Un lit au Pré » à Sartilly, etc.) ont récemment vu le jour sur le littoral ou dans le bocage, établissements dont il faut souligner le dynamisme (qualité des prestations, prise en compte de la dimension environnementale, valorisation du patrimoine local) et le rôle de vitrine qu'ils peuvent jouer pour le territoire.

b) Des richesses patrimoniales peu valorisées

- La première de ces richesses, c'est **le cheval qui fait intimement partie de l'identité de ce territoire** spécialisé dans l'élevage des chevaux de course. Le cheval rehausse certes le décor local, ce dont tirent argument les documentations des prestataires touristiques (voir plus loin), mais il ne donne pas lieu à une filière touristique constituée. **Le Pôle équin de Dragey** permettra de renforcer pour les visiteurs la possibilité de voir des chevaux de course à l'entraînement. Il constituera sans nul doute une attraction touristique notable qui attirera un public d'amoureux du cheval en demande de prestations locales de tourisme équestre. Toutefois, il est à noter que cette dimension touristique du projet a été considérablement réduite et n'aura sans doute d'impact que si elle fait l'objet d'une attention particulière par les exploitants du Pôle.
- Par ailleurs, un certain nombre d'autres thématiques nous semblent peu exploitées par rapport à leur potentiel, que ce soit sous forme d'équipements, de produits ou d'évènements : citons par exemple, **les villages et leurs églises, les peintres, l'ornithologie**. Notons également **les produits locaux** qui ne nous semblent pas donner lieu à des festivités (hormis « Prés Salés en fête » à Genêts), de même que **les grandes marées** et leur corollaire, **la pêche à pied**. Or, il y a sur ces deux dernières thématiques matière à fixer des rendez-vous légitimés par le spectacle de la nature, et pour lesquels on sait en outre que le Mont Saint Michel attire une clientèle supplémentaire.

c) La faiblesse du secteur commercial para-touristique

- **Le secteur commercial para-touristique est très limité voire fragile**, y compris dans les bourgs les plus touristiques (fermeture du bar de Saint Jean le Thomas, présence d'un seul artisan d'art dans le cadre d'un revenu complémentaire à Genêts). Ceci signe un territoire à la touristicité moyenne, c'est à dire où le tourisme ne constitue pas à ce jour une puissante colonne vertébrale pour le tissu commercial local.
- Or, les Maires avec lesquels nous nous sommes entretenus nous ont indiqué que c'était dans **le soutien au tissu commercial du territoire** que se situait

leur principale attente, notamment en ce qui concerne les communes littorales (les Maires du bocage voyant plutôt dans le tourisme l'apport de revenus complémentaires aux habitants via les gîtes et chambres d'hôtes).

4) Des infrastructures insuffisantes

Mis à part les moyens d'accès qui sont globalement satisfaisants (A84, train et bus de la ligne baie), les infrastructures touristiques nous ont semblé souffrir **de nombreuses lacunes qui constituent autant de freins au développement touristique local.**

a) La mise en valeur des espaces publics

- La mise en valeur des espaces publics est inégale : l'exemple le plus frappant nous a semblé résider dans **le bourg de Genêts** et notamment la place de la Mairie, porte d'entrée (et de sortie) de la Maison de la Baie qui est loin d'être à la hauteur du lieu et constitue plus un envers de décor qu'un écrin touristique. De la même façon, **le parking du plus beau kilomètre de France à Champeaux** et **la traversée de Dragey** ne nous ont pas paru à la hauteur des paysages qui les environnent.
- En la matière, le rejet légitime de l'artificialisation excessive que représente aux yeux de nombre d'acteurs l'aménagement du Bec d'Andaine, ne doit pas justifier **l'inhospitalité**. Il y a là en outre un enjeu de cadre de vie pour les habitants eux-mêmes, qui dépasse largement le domaine de l'économie touristique.

b) La signalétique touristique

- La signalétique directionnelle est parfois à revoir : notons en ce domaine les panneaux Maison de la Baie à moitié effacés à Genêts, ou la **signalétique territoriale démodée et abîmée** sur l'ensemble du territoire.
- Notons également **l'absence de signalétique patrimoniale** (en dehors des panneaux DDE signalant les Monuments Historiques) : les églises sont de très belle facture, nous les avons trouvées toutes ouvertes au public, elles apportent très probablement un élément de compréhension fondamental d'un territoire pétri de la religiosité des pèlerinages du Mont, mais rien ne permet au visiteur de comprendre et d'interpréter ce patrimoine. Il existe certes quelques panneaux dans les « **Villages Patrimoine** », mais qui ne nous ont paru à la hauteur de la promesse que constitue cette appellation portée par le Pays.

c) Les équipements de randonnée

- En revanche **les sentiers de randonnées** sont nombreux avec un point fort, le sentier des douaniers. Mais sa signalétique semble là aussi à reprendre (pas de mention « sentier des douaniers » mais sentier du littoral, indication d'une signalétique différente de celle du GR223).
- La randonnée à vélo quant à elle, ne fait pas l'objet d'infrastructures dédiées, obligeant **vélos et voitures à partager la route** avec tous les désagréments de confort et de sécurité que cela implique.

5) Les grands enjeux de l'offre touristique du territoire

- Loin du tourisme de masse et de l'artificialisation touristique, le territoire de la Communauté de Communes a su développer **une économie touristique cohérente avec ses valeurs patrimoniales**. Néanmoins, celle-ci n'apparaît pas

aujourd'hui comme suffisamment forte pour soutenir efficacement le tissu commercial para-touristique. Là se situe à notre sens l'enjeu de développement essentiel : **apporter encore plus de valeur ajoutée au capital touristique** du territoire pour soutenir plus fermement l'économie locale.

- Le succès immédiat de Jazz en Baie, ou la montée en puissance des nouveaux hébergements que nous avons cités, montrent que **la richesse de ce territoire est encore loin d'être totalement explorée.**
- L'une des principales conditions de ce développement nous semble résider dans la mise à niveau des infrastructures touristiques qui concourent à l'attractivité du territoire, et notamment dans **la qualification des espaces publics les plus stratégiques.**
- Par contre, il conviendra de **faire en sorte que le développement touristique ne contredise pas les valeurs du territoire.** L'exemple des Traversées et du fleurissement de panneaux plus ou moins heureux qu'il a suscité dans le bourg de Genêts montrent que ce risque n'est jamais très éloigné. En cela le développement quantitatif de l'offre gagnera à demeurer mesuré, et à se situer résolument plus dans le domaine de l'artisanat touristique que dans celui de l'industrie touristique.
- Enfin, la qualité constitue un enjeu majeur pour le territoire **et l'ensemble de ses acteurs, qu'ils soient publics ou privés.** : les acteurs touristiques sont obligés d'être à la hauteur, faute de quoi le sentiment de décalage avec les valeurs du territoire saute immédiatement aux yeux.

IV) LA CONSOMMATION TOURISTIQUE DU TERRITOIRE

Les données sur les clientèles sont très parcellaires, aucune étude précise n'ayant à notre connaissance été menée à leur sujet sur le territoire. Néanmoins la connaissance empirique qu'en ont les acteurs locaux nous permet d'en dresser le portrait suivant.

1) Qui vient sur le territoire ?

- **L'essentiel des clients du territoire est constitué de Français**, les étrangers étant semble-t-il partout peu nombreux. Il faut sans doute y voir une corrélation avec la structuration du parc d'hébergement et notamment la faiblesse quantitative de l'hôtellerie d'une part, des hébergements haut de gamme d'autre part.
- **Couples et familles représentent** l'essentiel de la clientèle individuelle, mais on trouve aussi des groupes (adultes et scolaires), très nombreux sur les Traversées.
- Enfin, notons que **la clientèle de résidents secondaires** constitue un socle de consommation essentiel, notamment par ses effets induits (commerces, artisanat), auquel il convient d'ajouter les parents et amis de résidents principaux ou secondaires.

2) Motivations et comportements : Pourquoi vient-on sur le territoire ?

- **La proximité du Mont Saint Michel** constitue à n'en pas douter la première motivation des touristes à venir séjourner sur le territoire. Il est d'ailleurs à noter que la distance par rapport au Mont représente plutôt un obstacle pour les primo-visiteurs et nécessite de la part des prestataires un effort de pédagogie, pour expliquer la proximité du Mont à vol d'oiseau et le plaisir d'en profiter différemment. Ainsi le territoire apparaît-il plutôt comme un **territoire de connaisseurs**, qui ne vient pas forcément à l'esprit de prime abord et nécessite parfois d'être initié.
- **Les valeurs du territoire** que nous avons évoquées, beauté des paysages, calme, tranquillité, forment également de puissantes motivations pour les visiteurs qui en soupçonnent l'existence.
- Enfin, l'ensemble des prestataires ont cité **les Traversées de la Baie** parmi les motivations principales de venue sur le territoire. Plusieurs d'entre eux nous ont également fait part de l'impact de Jazz en Baie sur leur activité.
- Ainsi assiste-t-on dans les motivations de venue sur le territoire à un **phénomène de synergie** entre le décor magique de la baie, l'hébergement et les activités phares (à commencer par les Traversées).

3) Répartition des flux : où et quand vient-on sur le territoire ?

Notre séjour sur le territoire s'est déroulé en semaine du 9 au 13 mai, par très beau temps. **Les flux nous ont semblé dans l'ensemble très réduits** : quelques camping caristes, quelques promeneurs, quelques visiteurs à la Maison de la Baie. Ceci est évidemment cohérent avec ce que nous avons pu noter du caractère quantitativement limité de l'offre touristique.

a) Répartition des flux dans l'espace

- L'essentiel du flux touristique du territoire se concentre **sur le site du Bec d'Andaine qui accueille entre 100.000 et 200.000 personnes** à l'année, essentiellement pour les Traversées. Ce flux se ressent un peu (quoique modérément) **sur le village de Genêts** où il a engendré un petit tissu commercial touristique et para-touristique.
- **Les deux stations du territoire, Carolles et Saint-Jean le Thomas**, possèdent une offre d'hébergement (notamment en résidences secondaires) et de services (y compris des animations) suffisantes pour constituer des points d'accroche de fréquentation et générer là encore un tissu commercial para-touristique.
- Pour le reste, les flux sont **très diffus mais irriguent largement le territoire**, principalement sur le littoral mais aussi dans le bocage, à la fois grâce au réseau d'hébergements ainsi qu'à celui des chemins de randonnées.

b) Répartition des flux dans le temps

- Comme sur toutes les zones côtières situées sous nos latitudes, la fréquentation se concentre **sur la haute saison touristique, du 1^{er} avril au 31 octobre**, avec une hyper concentration sur la période du 14 juillet au 15 août.
- Cette concentration sur la belle saison est d'autant plus marquée ici que **les Traversées, principal produit du territoire, s'effectuent à pied nu**. Toutefois, cette prestation s'effectuant sur réservation, elle ne semble pas plus influencée que d'autres par les aléas climatiques.

4) Fréquence et durée des séjours ; vient-on souvent ? Reste-t-on longtemps ?

a) Durée

- A l'inverse du tourisme calibré du Mont Saint Michel lui-même, le territoire semble caractérisé par **la variété des durées de séjour**.
- **La structure du parc d'hébergement** et notamment l'importance des résidences secondaires, des meublés et des campings est à mettre en relation avec l'existence d'une clientèle en long séjour.
- Les Traversées, quant à elles, engendrent **des présences très calibrées** de quelques heures, principalement pour les groupes qui descendent du car au Bec d'Andaine et y remontent à la fin de leur Traversée (pas toujours au Bec d'Andaine). Mais d'un autre côté, les hébergeurs nous ont confirmé que les Traversées généraient aussi (du fait de la longueur de la prestation) **de nombreux courts séjours** sur le territoire, avec souvent une arrivée la veille dans les hébergements touristiques.
- Par ailleurs les prestataires d'hébergement nous ont dit jouer **un rôle de prescripteurs**, qui permet parfois d'allonger les séjours ou tout le moins de faire en sorte que des clients de passage en recherche d'hébergement y passent au moins une nuit.

b) Fréquence

- **La fidélisation des clientèles** nous a semblé être une caractéristique spécifique majeure du territoire : plusieurs prestataires nous ont décrit le même phénomène selon lequel les clients viennent une première fois un peu par hasard, sont séduits par les valeurs du territoire et y reviennent inmanquablement. Il est intéressant de noter d'ailleurs que ces retours peuvent alors s'effectuer **en basse voire en très basse saison**.

5) Que fait-on sur le territoire ? Typologie des séjours

- Sur la base des observations ci-dessus, nous proposons la typologie suivante qui nous paraît **pouvoir être opérante** pour le territoire :
 - o Longs séjours loisirs en famille (plage, cheval)
 - o Courts séjours découverte ressourcement (balades en voiture en Normandie et en Bretagne, balades pédestres, restaurants)
 - o Courts séjours découverte activités (Traversée, Jazz en Baie, randonnées)
 - o Excursions activités (traversée de la Baie, ULM, kayak de mer)
- Notons toutefois le **caractère évolutif des comportements touristiques**. Un même client pourra passer par toutes ces phases au fil du temps : passer quelques heures sur le territoire, avoir envie d'y revenir pour un court séjour ou des vacances, y acheter une résidence secondaire et plus tard encore devenir résident permanent et participer à l'accroissement de la population du territoire.

6) Les grands enjeux de la demande touristique sur le territoire

- En cohérence avec ce qui a été dit dans le chapitre consacré à l'offre touristique, l'objectif n'est pas de déclencher un tourisme de masse, quand bien même le territoire en aurait-il les moyens. Il est plutôt de **densifier les flux de clientèles afin qu'ils contribuent à faire vivre une économie touristique ou para-touristique**.
- En conséquence, les enjeux nous semblent être de :
 - o **développer le réseau des connaisseurs du territoire**, des initiés qui savent quelles richesses il recèle, y compris à partir d'activités non marchandes (randonnées pédestres à la journée, animations gratuites) a priori non immédiatement rentables ;
 - o **prendre les Traversées comme point d'appui** pour étendre les dans le temps (notamment en développant une offre de séjours sur le littoral ou en campagne autour de cette prestation), mais aussi dans l'espace, afin de densifier les secteurs touristiques que constituent Genêts, Saint Jean le Thomas et Carolles.
 - o **fidéliser les clients** par la qualité de l'accueil et la richesse de l'offre touristique, et les inciter à revenir y compris hors saison
- Pour ce faire, il nous paraît fondamental de coordonner, harmoniser et **renforcer le rôle de prescripteurs, que les prestataires touristiques jouent** d'ores et déjà au bénéfice du territoire.

V) LA DESTINATION DANS SON ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

1) Forces et faiblesses

a) **Un territoire inséré dans la Baie du Mont Saint Michel**

- Nous l'avons déjà évoqué, le territoire vit touristiquement à l'ombre du Mont qui constitue un puissant aimant pour les clientèles. En outre, le territoire de la Communauté de Communes représente objectivement **le plus beau côté de la Baie**, celui où les paysages sont les plus variés et les plus harmonieux.
- Cependant, **il n'est pas le plus proche du Mont** : ceci peut constituer a priori un handicap pour des clientèles non initiées ; mais cela représente pour les connaisseurs un atout dans la promesse d'authenticité, de rapport qualité prix, de tranquillité que recèle la prise de recul par rapport au Mont Saint Michel.

b) **L'absence de marque touristique spécifique**

- De nombreux interlocuteurs nous ont dit textuellement : « **Les Bretons sont plus malins** », évoquant le fait que l'organisation touristique et la communication touristiques sont indéniablement plus pointues du côté breton.
- Pour vérifier cette assertion, nous avons effectué quelques recherches rapides sur Internet, où il s'avère effectivement que **la marque fédératrice « Baie du Mont Saint Michel Côté Bretagne »** arrive systématiquement devant les nombreux intervenants normands, beaucoup trop dispersés et dépourvus de la moindre marque.
- Cette absence de marque constitue **spécifiquement une grande faiblesse du territoire de la Communauté de Communes** : Sartilly Porte de la Baie n'est pas une marque lisible, de même que Porte de la Baie Tourisme : le nom du Mont Saint Michel n'y apparaît pas, la notion de porte est trop en retrait par rapport à la réalité du territoire, la commune de Sartilly est peu connue et ne constitue pas un point fort touristique du territoire. Ainsi n'est-elle absolument **jamais reprise par les prestataires touristiques** du territoire, dont on peut remarquer en outre :
 - o qu'ils ne mettent quasiment jamais la Normandie en avant ;
 - o qu'ils présentent le territoire comme un entre deux, un seul prestataire le qualifiant pour ce qu'il est, en tentant l'expression « balcon de la Baie » ;
 - o mais qu'à l'inverse les prestataires véhiculent peu ou prou de façon homogène l'image du territoire, et ce qu'ils se situent sur le littoral ou en campagne.

Verbatim :

- « *Accrochée au « Balcon de la Baie » sur l'une des sept collines de Sartilly, la ferme est traversée par un chemin ombragé qui conduisait les pèlerins à la grève avant d'atteindre le Mont. Vous l'emprunterez aussi pour rejoindre la prairie où votre tente est installée ! Au rythme du vent et des marées, vous profiterez de vues époustouflantes sur toute la baie (...) A mi-chemin entre Avranches et Granville, le canton de Sartilly est renommé pour l'élevage des chevaux. Le bocage vallonné y côtoie une façade maritime où les paysages se succèdent avec beaucoup de grâce. (Ferme de la Moricière)*
- « *Chez François, c'est entre Avranches et Granville, à Genêts, rue Jérémie* »
- « *Le Clos Saint Jean - Chambres d'hôtes et Gîte en baie du Mont Saint Michel : nous sommes en Basse Normandie près d'Avranches. Avec une superbe vue sur la baie du Mont Saint Michel et l'île de Tombelaine, la maison et le gîte sont construits au milieu d'une prairie bordée de haies naturelles.* »

- « Situé sur la côte littorale entre Avranches et Granville, le camping "Les Cognets" vous accueille dans le site exceptionnel de la Baie du Mont Saint-Michel. Entre mer et campagne, il vous offre un panorama idéal sur "la Merveille" ».
- « Le site d'accueil de Dragey, à 10 minutes de vol du Mont St Michel, une vue imprenable sur toute la baie à quelques centaines de mètres de la plage. Haut lieu de l'entraînement des chevaux de course ».
- « Lieu calme et reposant, l'Auberge de la Vallée des Peintres est un Hôtel de Charme 3 étoiles situé entre Granville et Avranches, à 1/2 heure du Mont Saint-Michel et à quelques pas de la plage de Carolles (1,5 km). Un accueil des plus chaleureux vous y sera réservé !
- « L'hôtel les Hermelles est situé sur les falaises de Champeaux, sur la D.911. entre Granville et Avranches, face à la baie du Mont St Michel, un des plus beaux kilomètres de France avec une vue panoramique et un site exceptionnel ».
- « L'Hôtel Restaurant des Bains, situé dans un village au bord de mer au charme authentique dans la baie du Mont Saint-Michel et le triangle Granville-Avranches-Villedieu, vous accueille dans un cadre fleuri et chaleureux » (Hôtel des Bains à Saint Jean le Thomas).
- « Alan et Gwen vous accueillent dans ce gîte du pays de la Baie du Mont St Michel. Vous découvrirez, outre l'îlot si célèbre, toute une région vivant au rythme des marées » (Gîtes et chambres d'hôtes à Bacilly).
- C'est apparemment **cette absence de marque qui explique que le territoire n'ait pas été considéré comme « porte d'entrée du département de la Manche »** dans le Livre blanc de Manche Tourisme, contrairement à Avranches et Granville qui sont chacune à son échelle et dans sa catégorie, des marques touristiques plus affirmées.

2) Opportunités et menaces

a) Le rétablissement du caractère maritime du Mont Saint Michel

- L'avenir touristique du territoire nous semble **intimement lié au projet de rétablissement du caractère maritime du Mont**, ce pour deux raisons :
 - o D'une part, les travaux effectués **modifient déjà et modifieront encore plus à terme les Traversées**, sans toutefois sembler devoir menacer leur existence.
 - o D'autre part, l'ensemble du projet vise à **allonger considérablement la visite des touristes** qui consommeront le Mont moins rapidement, et seront ainsi amenés à séjourner sur le territoire et incités à en découvrir toutes les facettes.

b) Une entité administrative amenée à disparaître ?

- Notre mission se déroule dans **un contexte particulier** qu'il serait inopportun d'éviter : il est à ce jour fort probable que l'entité administrative que constitue la Communauté de Communes Sartilly Porte de la Baie soit amenée à éclater en 2014. Imaginer une politique touristique à ce jour pour ce territoire a-t-il encore un sens ? Plusieurs de nos interlocuteurs ont répondu « il est trop tard » à cette question légitime.
- Cependant il n'en reste pas moins que **le territoire demeurera une entité touristique puissamment homogène** avec ses problématiques propres, auxquelles il sera toujours nécessaire de répondre.
- En outre, il fait **le lien entre ces deux portes d'entrées touristiques** et peut constituer un pivot de coopération et de constitution d'une véritable marque de territoire commune d'autant plus que ni Granville ni Avranches n'appuient à ce jour leur communication sur la Baie.

- A ce sujet, il faut savoir que **de nombreuses marques touristiques** font l'objet de coopérations entre territoires, dépassant les entités Intercommunales sans toutefois remettre en question les Offices de Tourisme existants (à l'exemple de Médoc tourisme ou de Dunkerque Dunes de Flandre, ou encore de Golfe de Saint Tropez Pays des Maures).

3) Les grands enjeux du contexte concurrentiel

Le contexte touristique du territoire est **remarquablement évolutif**, du fait des travaux du Mont Saint Michel et de la transformation à venir de la carte des Intercommunalités. Aussi est-il hautement nécessaire d'anticiper ces évolutions et de s'adapter, c'est-à-dire :

- **d'imaginer de nouveaux produits** s'inscrivant dans le cadre de l'allongement probable des traversées et de l'allongement des séjours ;
- **d'afficher un positionnement de marque** portant la promesse spécifique de ce territoire capable de perdurer et de fédérer au-delà de l'entité territoriale.

VI) L'ORGANISATION TOURISTIQUE DU TERRITOIRE

1) La faiblesse des moyens du service public local du tourisme :

- **La dispersion des acteurs**, notée pour la partie normande de la Baie, est une réalité encore plus frappante pour le territoire de la Communauté de Communes Sartilly Porte de la Baie. En effet, sur celui-ci, pour seulement douze petites communes, coexistent quatre structures et quatre points d'accueil touristiques. Immanquablement, les structures en question sont dotées de tout petits moyens logistiques, humains et financiers.

a) Les moyens logistiques : les locaux

- **L'Office de Tourisme de Saint Jean le Thomas** est architecturalement intéressant, il est coquet et bien situé. Mais il est très petit et ses animateurs doivent faire preuve d'une grande ingéniosité pour y faire tenir toute la documentation proposée.
- **Celui de Carolles est un peu plus spacieux**, mais il occupe un bungalow qui n'est pas à la hauteur de la qualité de l'architecture du village et n'en constitue pas une bonne vitrine ; en outre, le plan de circulation ayant visiblement changé, il est désormais difficilement accessible ou en tout cas mal signalisé.
- Cette problématique de signalisation se retrouve à la **Maison de la Baie à Genêts**. Cet équipement, quoique situé dans un bâtiment remarquable, semble avoir cruellement pâti du désinvestissement du Conseil Général : son aménagement est daté, et surtout son contenu semble très décalé par rapport à la promesse de l'intitulé « Maison de la Baie ». Ce dernier point est confirmé par le ratio anormalement bas entre visiteurs et demandes à l'accueil 52% contre 68 à 75% dans les autres Offices : une partie des visiteurs y entre sans doute par hasard sans intention particulière, une autre ressort sans doute sans trouver ce qu'elle est venue chercher.
- Enfin **le Point I de Sartilly**, situé au rez-de-chaussée d'un bâtiment administratif, dispose certes d'une entrée autonome, mais celle-ci est peu visible et peu attrayante. Et les locaux sont aussi petits et peu fonctionnels qu'à Saint Jean le Thomas.

b) Les moyens humains

- **Les personnels des Offices de Tourisme sont peu nombreux** (un salarié dans chaque structure, plus un saisonnier pour l'ensemble), et pour la plupart employés à temps partiel. De ce fait, ils sont essentiellement affectés à des tâches d'accueil pour lesquels ils ne sont d'ailleurs pas en nombre suffisant, nous y reviendrons.
- Malgré ces moyens limités, il faut **saluer le fait que chacune dans son Office parvient toutefois à diversifier ses interventions** en fonction des besoins exprimés par les visiteurs ou des politiques touristiques locales, ce dans les domaines :
 - o **de l'information touristique** (éditions de brochures à Carolles et Saint Jean le Thomas, suivi de site Internet à Saint Jean le Thomas) ;
 - o **du suivi d'animations locales**, notamment à Carolles qui n'a pas de Comité des Fêtes, mais aussi à Saint Jean le Thomas et dans une moindre mesure à Genêts ;
 - o **des services touristiques aux clients** (location de vélos à St Jean le Thomas, espaces wi fi à Carolles et Saint Jean le Thomas,

billetterie à Carolles, Genêts et Saint Jean le Thomas, boutique à Carolles et Genêts, etc.) ou aux prestataires (visites de meublés par l'Office de Tourisme de Carolles).

- Ainsi les deux Offices de Tourisme de **Carolles et de Saint Jean le Thomas semblent-ils solidement ancrés dans la vie locale de leur station**, ancrage que nous n'avons moins senti à Genêts et très peu à Sartilly, qui il est vrai n'ont pas la même tradition de station.

c) Les moyens financiers

- Le budget consolidé de l'ensemble des quatre structures tourisme s'élève à **123.500 €** pour 2011.
- En dépenses, ce budget est consacré **aux salaires (72%)**, aux frais de fonctionnement (13%), et aux actions d'animation, de promotion, et de services divers (15%).
- En recettes, il est **abondé à 81% par la Collectivité**, à 14% par les ventes diverses et les animations, et à 5% par les cotisations des adhérents.
- Notons que **l'animation permet de contribuer à l'autofinancement** (et sera a priori une manne perdue pour l'Office de Tourisme Intercommunal. (6.200 € en recettes contre 3.800 € en dépenses).
- Pour quatre structures, l'ensemble est très faible et laisse des marges de manœuvre très limitées, que **seul un développement important de l'autofinancement permettra à notre avis d'élargir**.

2) Les mérites et les limites de l'expérience Porte de la Baie Tourisme

a) Une initiative louable

- Face à cette multiplicité de toutes petites structures, il faut saluer dans l'initiative de Porte de la Baie Tourisme **une volonté louable de fédérer des énergies par trop dispersées**. Il faut également reconnaître à l'association et à son Président **un indéniable pragmatisme** qui a cherché à dépasser des inerties locales toujours très palpables pour tenter de trouver des dénominateurs communs.
- La mutualisation partielle des moyens de l'accueil et la répartition des tâches administratives, la réalisation d'éditions communes et une bonne insertion dans des réseaux de promotion (Manche Tourisme mais aussi Tourisme au Pays de la Baie et Mer et Bocage) sont ainsi à mettre **à l'actif de l'association**.

b) Des freins puissants

- Toutefois, très clairement, Porte de la Baie Tourisme n'a **pas encore permis de dépasser l'horizon communal** et chacun travaille encore largement pour sa chapelle.
- Certes l'accueil est pour partie mutualisé, mais **la crispation ressentie sur les horaires d'ouverture de chaque Office** fait que cette mutualisation ne comble qu'imparfaitement les besoins. Ainsi les accueils de Carolles, Genêts et Sartilly affichent-ils des plannings d'ouverture à la quinzaine qui n'offrent pas au visiteur la continuité de service qu'il est en droit d'attendre du service public local du tourisme. En outre, les Offices de Carolles et Saint Jean le Thomas font appel au **bénévolat pour compléter leurs plannings**, ce qui, soit ne garantit pas suffisamment l'homogénéité des prestations d'accueil, soit pose la question de la réelle valeur ajoutée du salarié.
- **L'information touristique obéit à la même logique**. Certes, Porte de la Baie Tourisme édite des documents touristiques à caractère cantonal (guide hébergement, guide animations), mais les Offices de Tourisme de Carolles et

celui de Saint Jean le Thomas recrutent en plus leur propres adhérents et éditent leur propre documentation. Il en résulte **de nombreux doublons**, mais aussi des lacunes. Par exemple, il n'existe **pas de guide pratique cantonal recensant l'ensemble de l'offre touristique** et para-touristique.

- En outre, l'information délivrée au comptoir reste semble-t-il très locale. Toutefois, indépendamment de tout esprit de clocher, ceci peut aussi révéler un **besoin de formation des personnels**, ce d'autant plus que plusieurs prestataires ont déploré le fait que la distribution de documentation au comptoir n'était pas toujours accompagnée d'un argumentaire très construit.
- L'ensemble de ce fonctionnement manque terriblement de lisibilité et peut apparaître au final comme **une série de montages complexes permettant aux structures communales de poursuivre peu ou prou leur activité grâce aux moyens de l'intercommunalité**. Ainsi est-il révélateur que Porte de la Baie Tourisme soit finalement assimilé dans l'esprit des prestataires touristiques au Point I de Sartilly.
- L'Office de Tourisme intercommunal permettra a priori de **dépasser ces obstacles**. Pour ce faire, il gagnera à substituer à la répartition territoriale des tâches opérationnelles entre les salariées, une répartition fonctionnelle par grandes missions.
- Parmi ces missions, **nous attirons l'attention du maître d'ouvrage sur la difficulté inhérente à l'animation** : celle-ci relève en effet des Communes aux termes de la prise de compétence tourisme. Or, l'animation ne repose pas exclusivement sur du bénévolat, les salariés des Offices de Tourisme y sont actuellement directement impliqués. Aussi conviendra-t-il, soit de prévoir les mises à disposition nécessaires et les contreparties y afférant, soit de décharger totalement de ces tâches les salariés du futur Office. Notons par ailleurs sur ce sujet que la Communauté de Communes s'implique directement dans le **Week-end du Vent**, ce qu'il conviendra de clarifier à l'avenir.

c) Une fonction totalement mutualisée : la promotion extérieure

- **Seule la promotion extérieure a échappé aux inerties locales** et a été totalement confiée à Porte de la Baie Tourisme, mais avec des moyens largement asphyxiés par toutes les pesanteurs ci-dessus. Néanmoins, il semble que Porte de la Baie Tourisme n'ait pas su saisir ce créneau pour affirmer sa légitimité.
- Des moyens ont été engagés sur **des actions à caractère traditionnel** (salons), dont les retombées sont très difficiles à évaluer.
- Mais à l'inverse, **le site Internet du tourisme communautaire n'est pas à la hauteur de l'enjeu que représente aujourd'hui Internet** : là où la plupart des prestataires ont saisi l'importance de l'outil et développé des sites professionnels, attrayants et complets (y compris au-delà de leur propre offre touristique), Porte de la Baie Tourisme a proposé jusque là un site trop institutionnel, peu attrayant, très incomplet et mal référencé, qui ne constitue nullement la vitrine qu'il devrait être. L'équipe de Porte de la Baie Tourisme en est consciente et a mis à l'étude un nouveau site Internet.

3) La relation avec les prestataires

a) Des prestataires souvent dynamiques, impliqués, et solidaires

- Les professionnels du territoire nous ont semblé globalement dynamiques : ils ont pour la plupart **pris conscience de la révolution numérique** qui s'est opérée dans le tourisme. Aussi appuient-ils désormais essentiellement leur promotion sur Internet qui constitue leur principal vecteur de communication et sur lequel ils proposent même parfois de la vente en ligne.

- Nous les avons également sentis **très impliqués dans la promotion de leur territoire** : la qualité de l'accueil qui nous a été réservé témoigne largement de cette implication pour le territoire. Dans une logique de captation et de fidélisation des clientèles, les professionnels considèrent qu'il fait partie de leur rôle de convaincre les clients de venir ou de rester sur le territoire. Pour ce faire, ils ont tendance à s'organiser spontanément en travaillant en réseau, notamment pour la recherche de disponibilités et l'information touristique.
- A la croisée des deux tendances décrites ci-dessus, certains sites Internet de prestataires constituent **de véritables sites de territoire**, avec toute l'information touristique sur un petit réseau, organisé en fonction d'affinités personnelles ou de partenariats commerciaux.
- Il convient toutefois de **nuancer ce tableau** :
 - o de solides inimitiés entre les guides des Traversées limitent l'esprit de réseau ;
 - o en outre, tous les prestataires ne sont pas convaincus de leur rôle de prescripteurs au bénéfice du territoire, considérant qu'il s'agit là du rôle des Offices de Tourisme ;
 - o enfin, nous n'avons sans doute pas rencontré les prestataires les moins dynamiques et les moins impliqués du territoire.

b) Les professionnels et les Offices de Tourisme

- Tous les professionnels ou presque **ressentent le besoin de travailler avec les Offices de Tourisme**, pour assurer leur visibilité. Mais nous avons constaté qu'ils s'adressent plus volontiers aux Offices de Tourisme d'Avranches et de Granville (pour déposer leur documentation, figurer sur des sites Internet, ou transmettre leurs disponibilités) qu'aux structures touristiques du territoire.
- Bien entendu, cette situation s'explique par **la faiblesse du service public local du tourisme qui n'apporte pas aux prestataires la visibilité qu'ils en attendent**. Notons à ce sujet qu'il existe apparemment un malentendu sur la question des disponibilités entre prestataires et service public local du tourisme, chacun attendant semble-t-il que l'autre prenne l'initiative dans ce domaine. Une rencontre de concertation serait fort utile pour définir une politique cohérente en la matière.
- Mais la faiblesse du nombre d'adhérents à Porte de la Baie Tourisme nous semble aussi s'expliquer par **une démarche peu active de prospection** de la part de cet organisme (un seul démarchage par courrier il y a 2 ans, pas de cotisations des campings, hôtels et résidences de tourisme, pas d'adhérents commerçants).
- Enfin, la récente **instauration de la Taxe de séjour** par la Communauté de Communes paraît avoir été mal comprise des professionnels de l'hébergement qui y voient (certes à tort) une ponction supplémentaire destinée à renflouer les Offices de Tourisme et ne perçoivent pas en face de bénéfice spécifique.

4) La relation avec les clients

a) La nouvelle relation des clientèles avec les services publics locaux de tourisme

- Avec la révolution numérique du tourisme, les clients tendent à devenir de véritables experts : ils préparent de plus en plus leurs séjours à l'avance depuis leur domicile, ou sur place depuis leur smart phone. En conséquence, **la plupart des Offices de Tourisme français voient logiquement leur fréquentation physique baisser**.
- Cela ne veut pas dire pour autant que les Offices de Tourisme perdent leur intérêt : les clients plébiscitent les sites Internet des Offices qui leur assurent une

lisibilité de l'offre touristique et une fiabilité de l'information. Pour ce territoire, ce besoin est d'autant plus perceptible que **l'offre est émiettée et parfois difficilement lisible**, comme c'est le cas pour les Traversées.

- Cela ne signifie pas non plus que l'accueil physique des Offices perde toute son utilité. Le tourisme est facteur d'échanges et **l'accueil de l'Office de Tourisme restera un lieu privilégié de la rencontre entre des clientèles déjà en séjour et un territoire**, pour peu qu'il se transforme et apporte de nouveaux services (visites guidées, locations de vélos, billetterie, boutique, etc.). Nous avons noté à ce sujet que les Offices de Tourisme du territoire proposent déjà des initiatives intéressantes en ce domaine, qui sont en outre pourvoyeuses d'autofinancement.

b) La fréquentation des Offices de Tourisme du territoire

- Les Offices de Tourisme du territoire n'échappent pas à la baisse générale de l'accueil physique. En 2010, on a compté **11.486 demandes à l'accueil** : 4623 demandes à Genêts, 4269 à Carolles, 2276 à Saint Jean le Thomas et 318 à Sartilly, le tout pour 5690 heures d'ouverture annuelle au total.
- Bien entendu, **ce volume horaire nous semble surdimensionné** par rapport aux besoins : notons à ce sujet que le nouveau classement des Offices de Tourisme qui entre en vigueur en 2014 prévoit que les OT de catégorie III devront ouvrir 120 jours dans l'année et les OT de catégorie II 240 jours, soit respectivement en moyenne 840 heures et 1680 heures annuelles.
- Notamment, **la fréquentation du Point I de Sartilly est inexistante** et nous incite à remettre très sérieusement en question la pertinence de cet équipement. Notons que les arguments entendus quant à l'intérêt de créer un grand Office de Tourisme communautaire à Sartilly ne nous ont pas convaincu : les flux captables ne sont pas là, ils sont sur le littoral entre Carolles et Genêts et quoi qu'il advienne ce tourisme de cueillette visant à faire de l'accueil de l'Office de Tourisme un moyen de retenir les touristes de passage, déjà marginal, tendra à disparaître à moyen terme avec la révolution numérique.
- **Les sites de Carolles et Saint Jean le Thomas ont su par delà la baisse de leur accueil physique, confirmer leur ancrage local** via une palette de services qui contribue à l'attractivité locale de leurs stations. Cela ne signifie pas bien entendu qu'une réduction des volumes horaires n'est pas à mettre à l'étude dans ces équipements, en fonction des besoins réels.
- Enfin, **la Maison de la Baie de Genêts attire certes plus de visiteurs que les autres mais souffre, comme nous l'avons vu plus haut, d'un réel problème de positionnement**. Aussi conviendra-t-il à notre sens de s'interroger sur une nouvelle offre de services dont la valeur ajoutée permettra de conforter la légitimité de la structure: en la matière la réflexion sur la création d'une vraie boutique de l'Office de Tourisme intercommunal sur le site de Genêts nous semble mériter d'être menée.

5) Les grands enjeux de l'organisation touristique du territoire

Au final, le grand enjeu de l'organisation touristique du territoire nous semble être de **corriger les décalages** entre les attentes des prestataires et des visiteurs d'une part, et les services offerts par les Offices de Tourisme d'autre part.

Pour ce faire, il nous paraît nécessaire de :

- **dépasser à tous niveaux les esprits de clocher** qui priment trop souvent sur les logiques économiques ;
- **apprécier à sa juste mesure l'ouverture comme critère d'activité** d'un Office de Tourisme et réduire raisonnablement les moyens dans ce domaine

- **redéployer les moyens humains** sur des missions porteuses de valeur ajoutée pour le territoire et d'autofinancement pour la structure ;
- **professionnaliser les équipes en matière d'accueil et de promotion**, en cohérence avec les exigences de qualité évoquées plus haut.
- **établir un dialogue de long terme avec les prestataires** afin de mieux évaluer leurs besoins et de construire avec eux les solutions qui y répondent, mais aussi de s'appuyer sur la force de ce réseau pour vendre ensemble le territoire de façon cohérente et argumentée.

VII) CONCLUSION : LES ENJEUX ECONOMIQUES DU TOURISME SUR LE TERRITOIRE

- Le territoire de la Communauté de Communes Sartilly Porte de la Baie dispose d'un **fort capital touristique** lié au Mont Saint Michel, à sa baie, et ainsi qu'à ses valeurs paysagères propres.
- **Ce capital est valorisé, notamment au travers d'un parc d'hébergement diversifié, et d'un produit de loisir phare que constituent les Traversées**, les deux entrant largement en synergie l'un avec l'autre et avec d'autres activités marchandes ou non (restauration, loisirs nature, etc.). Ainsi le secteur touristique génère-t-il de l'activité et des emplois, ou des revenus complémentaires. Néanmoins, ce capital apparaît comme insuffisamment exploité pour que le tourisme constitue un support suffisamment solide du tissu commercial local.
- Ainsi un développement supplémentaire de l'offre et de la demande s'avère-t-il nécessaire. Mais ce développement se doit d'être **particulièrement maîtrisé et ciblé** afin de ne pas nuire aux valeurs très fortes qui font la richesse de ce territoire et sa valeur ajoutée dans l'ensemble que constitue la Baie du Mont Saint Michel.
- En matière d'offre, **la qualité est en conséquence un enjeu essentiel**, la montée en gamme des prestations de la destination devant permettre en outre de toucher de nouvelles clientèles, notamment étrangères.
- Pour ce qui est de la demande, **l'enjeu principal est avant tout de mieux valoriser les flux existants**, notamment à partir des Traversées, dans une perspective générale d'allongement des séjours sur le territoire de la Baie du Mont Saint Michel.
- Ceci nécessite très prioritairement une **mise à niveau des infrastructures touristiques** et notamment des espaces publics des villages, qui constituent en eux-mêmes une valeur patrimoniale très sous exploitée.
- Face à ces enjeux, **la faiblesse actuelle du service public local du tourisme constitue à n'en pas douter un handicap**. La croissance de son autofinancement pour dégager de nouvelles actions, la redéfinition de ses priorités, la professionnalisation de ses équipes, le dépassement des esprits de clocher sont les conditions indispensables pour que le futur Office de Tourisme Intercommunal puisse jouer le rôle qui devra être le sien.
- Ce rôle c'est celui de **faire venir les clientèles touristiques par un site Internet performant, d'accueillir et d'informer de façon complète les touristes déjà en séjour, mais aussi de leur offrir les services** qui leur permettent d'approfondir leur relation avec la Baie.
- Le rôle des Offices de Tourisme, c'est également de **féderer les prestataires** et de leur fournir les outils qui leur permettent de valoriser ensemble leur offre touristique au bénéfice du territoire.
- Notons néanmoins, que quelles que soient les évolutions envisageables dans le cadre de l'Office de Tourisme intercommunal, son échelle demeurera par nature limitée. Aussi **la perspective des regroupements d'Intercommunalités doit-elle être perçue comme une véritable opportunité** pour développer un outil touristique qui soit réellement à la hauteur des enjeux de cette partie de la Baie.