

RÉSEAU DE PAVILLONS AUTOCHTONES DU NORD

Résumé

Avril 2024

Tom Jutzler @ Yukon



TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	3
Résumé	4
Mobilisation des intervenants et des titulaires de droits	6
Étude de marché	9
Études de cas dans le monde	11
Analyse de rentabilité de haut niveau	13
Offre de pavillons.....	13
Demande.....	14
Tendances.....	14
Analyse de rentabilité.....	15
Recommandations	18
Engagement continu de la communauté.....	18
Correspondance du corridor aux priorités des communautés.....	19
Réseau partagé.....	20
« Pôles » principaux.....	21
Subventions et financement.....	22
Modèle opérationnel.....	23
Échéancier	24
Conclusion	25
Personnes-ressources	26

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier sincèrement les nombreuses personnes et organisations qui ont consacré du temps à ce processus et nous ont fait part de leurs commentaires. Leur contribution était indispensable à ce stade précoce du projet de corridor et restera importante au cours de son évolution.



Carcross/Tagish Management Corporation - Carcross, Yukon courtesy of ITAC

Voici les partenaires clés :

Jennifer Horsnell, gestionnaire principale de programmes, Développement des destinations, Destination Canada

Eduardo Lafforgue, directeur du tourisme, [gouvernement du Yukon](#)

Donna Lee Demarcke, présidente-directrice générale, [Northwest Territories Tourism](#)

Alex Buri, directeur du tourisme, [gouvernement central Tahlitan](#), nord de la Colombie-Britannique

Le groupe consultatif sur le tourisme et les destinations de Jones Lang LaSalle (JLL) a été choisi pour étudier, planifier et recommander les prochaines étapes à suivre pour le réseau au Yukon, dans les Territoires du Nord-Ouest et dans le nord de la Colombie-Britannique.

RÉSUMÉ

NORTHERN INDIGENOUS LODGE NETWORK CORRIDOR AREA



En réponse au [Programme stratégique de corridors touristiques](#) novateur de Destination Canada, des partenaires touristiques du Yukon, des Territoires du Nord-Ouest et du nord de la Colombie-Britannique (C.-B.) se sont réunis au début de 2023 pour proposer un concept unique permettant aux deux territoires et à la province de resserrer leurs liens en matière de tourisme et d'expérience des visiteurs. Destination Canada a évalué divers projets en fonction de critères précis comme la viabilité commerciale, l'étape de développement, la couverture géographique, les besoins de financement, le type ou le thème du projet ainsi que son milieu. Par la suite, le réseau de pavillons autochtones du Nord a été retenu comme l'un des trois projets de corridors pour 2023.

Ce concept, appelé « réseau de pavillons autochtones du Nord », vise à soutenir le développement d'un réseau d'établissements entièrement détenu par des Autochtones qui regroupe divers pavillons et offre du soutien pour les réservations, la formation du personnel, l'expérience des visiteurs et la qualité de l'hébergement. Tout au long de la phase de planification, les intervenants et les titulaires de droits se sont montrés enthousiastes quant aux possibilités qu'offre ce projet de corridor. Tous s'entendent

sur le réel potentiel qu'il présente dans les trois régions en pleine effervescence. Ce modèle dynamique peut non seulement améliorer l'expérience des visiteurs, mais aussi apporter une valeur inestimable à chaque communauté autochtone concernée. L'industrie du tourisme représente indéniablement une occasion universelle au sein des communautés autochtones, puisqu'elle peut s'y développer indépendamment des ressources naturelles. Contrairement au secteur minier et aux autres industries extractives, l'investissement dans le tourisme peut profiter à tous.

Ce projet vise à répondre à la demande d'expériences touristiques autochtones dirigées par des communautés autochtones, tout en remédiant à la pénurie chronique d'hébergement en dehors des grandes villes. À cette fin, les partenaires des corridors doivent collaborer avec Destination Canada et JLL pour procéder à l'analyse de rentabilité d'un réseau de pavillons autochtones. Comme il existe actuellement plus de 140 pavillons détenus par des Autochtones au Canada, le réseau proposé peut comprendre une combinaison d'établissements existants et nouvellement construits, adaptés aux préférences de chaque communauté autochtone. À mesure que le projet

avance, la vision que les partenaires entretiennent pour chaque pavillon est celle d'un lieu unique et authentique, reflétant les priorités de leur communauté. Ce projet s'inspire de réseaux d'hébergement prospères comme les Paradores, en Espagne, et les Logis Hôtels, en France, mais aussi de quelque 10 réseaux et 220 études de cas mondiales qui ont servi de référence.

Pour accompagner Destination Canada et les partenaires du corridor dans le processus de planification, JLL a adopté une approche en trois étapes. Menée en collaboration avec l'équipe de direction de Destination Canada et les partenaires du corridor, la première étape consistait à établir l'échéancier du projet, à désigner les intervenants et les titulaires de droits, à examiner les données et statistiques actuelles du Yukon, des Territoires du Nord-Ouest et du nord de la Colombie-Britannique, à analyser l'état actuel de l'hébergement dans le corridor et à examiner les plans et les documents antérieurs.

La deuxième phase portait sur l'étude de 220 réseaux d'hébergement autochtones dans le monde et la réalisation d'entrevues auprès de plusieurs exploitants de réseau à l'échelle mondiale. JLL a également mené des entretiens poussés auprès d'experts en tourisme et en relations autochtones pour prendre le pouls de la situation actuelle du tourisme communautaire. De plus, une immersion de six jours au Yukon et dans le nord de la Colombie-Britannique en octobre 2023 a permis de saisir l'éventail des expériences proposées, la riche histoire des communautés autochtones et l'offre d'hébergement. Cette deuxième phase comprenait également la participation de 37 intervenants et titulaires de droits au moyen de visites sur place et de rencontres virtuelles, ce qui a permis d'obtenir des renseignements précieux sur le potentiel du réseau de pavillons autochtones du Nord.

La phase trois consistait à examiner les conclusions en collaboration avec Destination Canada et les partenaires du corridor et à établir des priorités, des recommandations, des échéanciers et des mesures à prendre. Tout au long du processus de planification, l'équipe de projet a soigneusement analysé ces aspects et entretenu la communication avec les intervenants et les détenteurs de droits. En outre, Destination Canada a créé un blogue pour fournir des mises à jour vers la fin du processus ainsi qu'une page Web consacrée au projet de réseau de pavillons autochtones du Nord pour informer les intervenants du secteur et les communautés locales et promouvoir leur engagement.

Les conclusions de ce processus sont présentées dans le présent rapport. Avant d'entrer dans le vif du sujet, il convient de souligner deux thèmes récurrents au cours de l'étude de marché, du processus de mobilisation et des visites de sites :

1. Il est primordial que les communautés, leurs dirigeants et leurs membres participent pleinement et activement à la suite du processus. Par manque de temps, la démarche de mobilisation s'est recentrée sur les entretiens individuels auprès des sociétés de développement autochtones ainsi que des représentants élus et des consultants locaux afin d'acquérir une compréhension de base de l'intérêt des communautés à l'égard du réseau de pavillons proposé. Au fil des travaux, il importe de consacrer temps et ressources pour bien comprendre les priorités de chaque communauté et leur volonté de participer au processus de développement du corridor. Les participants, y compris les gestionnaires des réseaux d'hébergement de référence, ont abondé dans le même sens et confirmé qu'en mobilisant pleinement les communautés et qu'en accordant suffisamment de temps au processus, les résultats seront inestimables pour le corridor, les collectivités, les visiteurs et l'économie en général.
2. Pendant l'étude comparative et le processus de mobilisation, on a constaté qu'outre la volonté de participer des communautés autochtones, le financement public est essentiel à l'élaboration d'un réseau de pavillons détenu par des Autochtones. Des études de cas mondiales ont révélé que l'arrêt du financement public entraînait souvent l'échec du réseau. Compte tenu des diverses mesures incitatives et options de soutien proposées par le gouvernement canadien, il est primordial, pour la suite de ce travail, d'analyser les possibilités de financement qui s'offrent aux communautés intéressées. Une approche de financement durable comprenant des sources publiques et privées assurera la bonne continuité du projet et le soutien financier nécessaire à chaque communauté et à chaque pavillon.

Ce rapport présente les conclusions détaillées de l'étude, des recommandations et un échéancier des étapes importantes. De toute évidence, les communautés ont manifesté un intérêt pour le réseau de pavillons autochtones du Nord, et les mesures de référence mondiales en confirment la viabilité et la faisabilité. Pour réaliser pleinement le potentiel de ce projet, il est impératif d'obtenir un engagement profond et continu de la communauté et d'adopter une approche de financement durable. Le rapport souligne l'importance de poursuivre ce précieux travail, de mobiliser les communautés et de mettre à profit le soutien et des mesures incitatives du gouvernement pour créer un réseau qui profite avant tout à chaque communauté et qui offre aux visiteurs un séjour exceptionnel et une expérience authentique.

MOBILISATION DES INTERVENANTS ET DES TITULAIRES DE DROITS

Une des pierres angulaires de ce projet de Destination Canada et des partenaires du corridor est l'inclusion réfléchie des intervenants et des titulaires de droits tout au long du processus. Compte tenu de la valeur et de l'importance de l'engagement des communautés autochtones, des parties prenantes et des titulaires de droits, ce projet visait une mobilisation active de toutes les personnes concernées, et ce, dès le départ. Cette démarche concertée a privilégié l'engagement des intervenants et des titulaires de droits, étant donné l'importance d'écouter et d'apprendre d'abord des communautés pour s'aligner sur leurs priorités et leurs valeurs et de déterminer ensemble le potentiel du corridor. La participation et l'engagement de divers intervenants et titulaires de droits ont constitué une étape cruciale dans l'évaluation de l'intérêt et du soutien à l'égard du corridor.

Nombre d'entités ont pris part au processus : représentants élus, sociétés de développement, associations touristiques, intervenants nationaux, partenaires financiers potentiels, exploitants de réseaux de référence du monde entier, chambres de commerce, consultants locaux et organisations pertinentes. Leur point de vue et leur collaboration ont joué un rôle essentiel dans l'orientation du projet et la promotion d'un environnement inclusif.

Toutefois, il faut reconnaître que la contribution initiale des intervenants et des titulaires de droits au projet n'est qu'un avant-goût de l'engagement nécessaire aux prochaines étapes d'un processus stratégique beaucoup plus vaste. Les commentaires recueillis au cours du processus ont souligné l'importance de comprendre les priorités de chaque communauté et de déterminer la façon dont le réseau peut les servir. La section consacrée aux recommandations met l'accent sur la nécessité d'un engagement communautaire réel et substantiel. Cela implique de faire appel à des consultants ou à des agents de liaison locaux et autochtones capables de travailler avec chacune des communautés et leurs dirigeants pour fournir des renseignements précieux sur leurs priorités, leurs valeurs propres ainsi qu'une véritable analyse de rentabilité. En favorisant une compréhension et un partenariat authentiques, le projet peut appuyer efficacement les priorités des communautés et apporter des avantages tangibles à leurs membres et résidents.

Cet engagement continu à mobiliser les intervenants, les titulaires de droits et les communautés sera déterminant pour la réussite du projet, qui vise à ce que

le développement du corridor reflète les aspirations et les besoins des communautés qu'il sert. Au-delà de l'engagement, il importe d'obtenir tout l'appui nécessaire au projet. À mesure que l'engagement communautaire se concrétise, le résultat prioritaire pour Destination Canada, les partenaires de corridor et les communautés autochtones intéressées sera d'obtenir un consensus sur le développement du projet et un soutien indéfectible.

Il convient de noter que le processus de mobilisation et de visite de sites dans les Territoires du Nord-Ouest n'a malheureusement pu se réaliser en raison des feux de forêt dévastateurs qui ont fait rage en juillet et en août 2023. Ces incendies ont entraîné des conséquences catastrophiques pour les communautés locales et, par conséquent, l'équipe de projet n'a pas été en mesure d'inclure les Territoires du Nord-Ouest dans les premières activités de mobilisation.

Néanmoins, il est encore possible d'inclure ces communautés dans le projet une fois qu'elles seront prêtes à aller de l'avant. Leur occasion de participer et de contribuer au projet sera élargie, et le point de départ des Territoires du Nord-Ouest pourra se faire en parallèle, à mesure que le processus évoluera.

© Destination Canada





© Destination Canada

Voici les étapes franchies au cours de la phase de mobilisation :

Réunions bimensuelles périodiques avec l'équipe de projet interne, y compris des représentants de Destination Canada, de la Première Nation Tahltan, du Yukon et des Territoires du Nord-Ouest.

37 entrevues individuelles approfondies avec des intervenants, des titulaires de droits et des experts de premier plan, y compris des représentants élus, des sociétés de développement, des associations touristiques, des intervenants nationaux, de potentiels partenaires financiers, des chambres de commerce, des consultants locaux et des organisations pertinentes. En raison de l'échéancier du projet, le plan d'action pour la mobilisation se concentrait principalement sur les entrevues individuelles recommandées par les agents de liaison communautaires et confirmées par Destination Canada. La liste des intervenants, des titulaires de droits et des organisations participantes figure dans l'annexe du présent rapport.

- *Ces entrevues se sont tenues à la fois en personne et en ligne afin d'assurer une parfaite compréhension des diverses perspectives et priorités des intervenants et des titulaires de droits concernés.*
- *L'objectif de ces entretiens était de mesurer l'intérêt et le soutien potentiels à l'égard du corridor ainsi que de recueillir des opinions, des suggestions et des idées précieuses de la part des intervenants et des titulaires de droits.*
- *L'équipe de projet a ainsi pu recueillir des renseignements sur les priorités, les valeurs et les analyses de rentabilité des communautés, tout en repérant les possibilités de collaboration et de partenariat.*

- *Ces renseignements et commentaires ont servi de base à une planification stratégique plus poussée et à la prise de décision éclairée tout au long du projet.*

Au cours du projet, l'équipe de consultants a eu la chance d'explorer les paysages saisissants du nord de la Colombie-Britannique et du Yukon, territoires traditionnels de plusieurs Premières Nations (Tahltan, Carcross-Tagish, Champagne Aishihik, Nacho Nyak Dun, Kluane, Kwanlin Dün, Liard, Little Salmon Carmacks, Selkirk, Tr'ondëk Hwëch'in, Gwitchin Vuntut et White River) et conseils (Dena River, Ta'an Kwäch'än, Dena de Ross River et Teslin Tlingit).

L'objectif principal de la visite de six jours, qui s'est déroulée de la fin de septembre au début d'octobre 2023, était d'acquérir une compréhension globale de ce merveilleux corridor, de la diversité des expériences offertes, de la riche histoire de la communauté autochtone ainsi que des pavillons existants et de la situation d'hébergement. Cette expérience immersive a permis à l'équipe de consultants de prendre la mesure de la beauté naturelle et du patrimoine culturel de la région.

Si cette visite a été riche d'enseignements, il faut reconnaître que le succès de ce projet dépend d'un engagement continu et permanent tout au long de sa réalisation. Pour cette raison, la section des recommandations explore les stratégies visant à garantir l'inclusion et la participation active de toutes les communautés concernées.

- *Dans le nord de la Colombie-Britannique, l'équipe a visité sept villes et plus de 22 lieux d'intérêt.*
- *Au Yukon, ce sont six villes et pas moins de 30 lieux d'intérêt qui ont été explorés.*

RÉSULTATS DU PROCESSUS DE MOBILISATION DES INTERVENANTS ET DES TITULAIRES DE DROITS

Ce processus a permis de recueillir des idées et des conseils précieux qui ont servi de base aux recommandations formulées dans le plan du corridor.

Leçons tirées

Les enseignements qui découlent du processus de mobilisation des intervenants et des titulaires de droits sont les suivants :

Pénurie d'hébergement : la pénurie d'établissements d'hébergement dans le corridor est un constat clé et représente à la fois un défi et une occasion. Il apparaît nécessaire de remédier à la situation pour améliorer l'expérience des visiteurs et générer des retombées économiques pour l'ensemble du corridor.

Propriété autochtone : il importe de favoriser la propriété des Autochtones et leur participation aux activités d'hébergement afin de promouvoir les débouchés économiques au sein des communautés. Il est essentiel de collaborer avec les communautés autochtones et d'élaborer des modèles d'affaires durables et financièrement viables qui correspondent à leurs priorités et à leurs aspirations.

Qualité et normes : les hébergements actuels dans le corridor ne répondent pas toujours à la qualité et aux normes attendues par les visiteurs. Il est indispensable d'améliorer les installations, les équipements et l'expérience globale des visiteurs pour satisfaire les attentes des voyageurs et assurer le succès du secteur touristique.

Rapports et analyses : l'absence de rapports sur les plateformes d'analyse du secteur, comme Smith Travel Research, empêche d'évaluer le rendement avec précision et de cerner les points à améliorer. La mise en place de systèmes de rapports et d'analyse efficaces s'avère donc essentielle pour recueillir des renseignements fondés sur des données et mesurer le succès du développement du corridor.

Analyse de rentabilité convaincante : la proposition de réseau de pavillons doit présenter une analyse de rentabilité probante afin d'obtenir la participation et l'appui des sociétés de développement. Il est essentiel de démontrer la viabilité financière et les avantages tangibles sur le plan des recettes et de la rentabilité pour attirer investissement et soutien.

Mobilisation de la communauté et instauration de la confiance : il est vital que les communautés s'engagent et collaborent pour que le développement du corridor soit accepté et couronné de succès. Un dialogue permanent,

la prise en compte des préoccupations des communautés et l'alignement des objectifs de projet sur les visions et les buts à long terme de ces dernières sont essentiels pour instaurer la confiance et garantir un secteur du tourisme et de l'accueil durable et mutuellement profitable.

Retombées locales : le développement du corridor devrait apporter des avantages tangibles et durables aux communautés, tant sur le plan social qu'économique. Voici quelques-uns des facteurs importants mis en lumière au cours du processus : préservation de la langue et de la culture autochtones, développement des jeunes et occasions de ramener les membres de la communauté sur le territoire. Le projet devrait accorder la priorité à une mobilisation inclusive de la communauté afin qu'elle puisse en tirer pleinement profit.

Des communautés qui se racontent elles-mêmes : les communautés autochtones devraient être maîtres de la diffusion de leur histoire et de leur patrimoine culturel. Il est donc essentiel de respecter leurs limites, de leur donner les moyens de concevoir et de proposer un produit culturel qui leur est propre et d'assurer une représentation authentique de leurs traditions et de leurs valeurs pour favoriser le développement d'un corridor authentique et respectueux.

Promotion de la réconciliation : le développement du corridor a le potentiel de contribuer aux efforts de réconciliation et de promouvoir la compréhension et la valorisation des cultures autochtones. En impliquant activement les communautés autochtones et en veillant à ce qu'elles profitent pleinement des retombées économiques, le projet de corridor peut faire progresser la réconciliation.

Retour au bercail : pour certaines communautés comme la Première Nation de Tahltan, il est important de ramener les membres sur leurs terres ancestrales. Des tarifs particuliers offerts aux membres et aux habitants locaux, l'embauche de ces derniers dans divers postes et le soutien au développement des jeunes sont des stratégies déterminantes pour stimuler la croissance économique et retenir les talents au sein de la communauté.

ÉTUDE DE MARCHÉ

Le plan stratégique du corridor repose sur une approche globale qui comporte une analyse détaillée du marché et une étude comparative avec des réseaux prospères d'ailleurs dans le monde. L'analyse du marché menée pour le corridor comportait les éléments suivants :



Tom Jutzler @ Yukon

Analyse du marché :

une étude détaillée a été menée pour chaque communauté du nord de la Colombie-Britannique, du Yukon et des Territoires du Nord-Ouest. Plus de 20 points de données ont été analysés afin de comprendre les caractéristiques démographiques du marché local et la composition du corridor.

Évaluation de l'hébergement :

le secteur de l'hébergement au sein du corridor a été examiné et analysé, notamment la disponibilité, la qualité et la capacité d'accueil des divers hébergements. Toutefois, il convient de noter que les données sont rares dans le corridor.

Études de cas dans le monde :

nous avons effectué un examen poussé de plus de 220 études de cas, soit des exemples de réseaux de pavillons communautaires ou autochtones dans d'autres régions du monde. En plus de ces études de cas, nous avons mené des entrevues auprès de grands exploitants afin de mieux comprendre la dynamique de leur succès. Ces études de cas ont fourni des renseignements précieux et des pratiques exemplaires permettant d'éclairer le futur processus de planification stratégique du corridor.

RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DE MARCHÉ

Ces résultats ont fait l'objet d'un examen continu à la lumière des commentaires des intervenants et des détenteurs de droits recueillis au cours du processus de mobilisation et de participation.

Leçons tirées

Le territoire du corridor s'étend sur de vastes zones géographiques qui offrent de nombreuses expériences uniques aux visiteurs, mais peuvent poser des défis sur le plan du développement de l'infrastructure, du transport et de l'accessibilité.

- L'accessibilité est un important facteur pour toutes les régions compte tenu de leur éloignement. La présence d'aéroports ou d'autres moyens de transport est cruciale pour améliorer l'expérience des visiteurs et des résidents ainsi que l'accès aux divers sites.
- Les régions comptent une population relativement jeune, ce qui peut être un avantage pour attirer des visiteurs encore plus jeunes, aventureux et intéressés par les activités de plein air.
- En dépit de leur population dans la force de l'âge, ces régions pourraient être confrontées à un problème de déclin démographique. Cette situation peut avoir des répercussions sur la durabilité de l'industrie touristique et sur la disponibilité de la main-d'œuvre locale.
- Les données montrent que le Yukon est la région la plus peuplée et que le revenu médian par ménage y est relativement élevé. Le territoire affiche une part importante d'emplois liés au tourisme et le plus haut PIB attribuable à ce secteur. La présence de multiples attractions et d'un nombre considérable de chambres d'hôtel laisse entrevoir un bon potentiel de développement.
- Moins peuplé, le nord de la Colombie-Britannique présente tout de même un potentiel de croissance pour ce secteur. Malgré le nombre limité d'attractions et d'hôtels inscrits auprès de Smith Travel Research (STR), les données locales indiquent un taux d'occupation décent et une demande potentielle pour le tourisme d'agrément.
- Les Territoires du Nord-Ouest ont le revenu médian par ménage le plus élevé au Canada et occupent une part modérée des emplois et du PIB attribuables au tourisme. La région compte également un nombre important d'attraits, mais en raison du manque de

données, il est impossible d'effectuer une analyse complète du marché de l'hébergement.



© Destination Canada

ÉTUDES DE CAS DANS LE MONDE



© Destination Canada

Dans le cadre du processus visant à mieux comprendre le corridor et son potentiel, une analyse complète de plus de 220 pavillons et réseaux d'hébergement appartenant à des Autochtones ou à des communautés a été menée dans 14 pays du monde. La recherche englobait des régions telles que l'Afrique, l'Europe, l'Inde et l'Australie. Cette analyse a nécessité une recherche approfondie portant sur divers paramètres, notamment la propriété, les activités, les périodes d'ouverture, le nombre de chambres et leur capacité, les expériences offertes, les partenaires liés aux expériences, les tarifs en haute et basse saisons, les systèmes de réservation, le transport et les sources de financement.

L'analyse de ces 220 pavillons a révélé l'existence de 10 réseaux occupant des sites semblables à ceux du corridor. Ces réseaux ont fourni des renseignements précieux sur

le processus d'établissement, d'exploitation et de gestion du corridor. Même si ces 10 réseaux ont été jugés dignes d'une étude approfondie et figurent dans le présent rapport, il importe de souligner la rareté de ce type de projet dans le monde. D'après les recherches effectuées, moins de 5 % des pavillons répertoriés présentaient des aspects dignes de pratiques exemplaires. En outre, trois des dix réseaux ont fait l'objet d'entrevues et les commentaires concordants ont permis d'orienter les recommandations formulées dans le présent rapport. Cela illustre le fait que ces projets sont plutôt rares et difficiles à réaliser; en revanche, lorsque les concepts sont élaborés et gérés de façon réfléchie, ils représentent de merveilleux modèles de réussite.

Un ensemble défini de critères a ensuite été établi afin de comparer et d'analyser chacun de ces réseaux. Ces critères portaient sur les aspects suivants :

- Propriété autochtone
- Affiliation autochtone
- Propriété communautaire
- Exploitation communautaire
- Modèle de partenariat public-privé
- Emplacement à pavillons multiples
- Réseaux de réservation uniformisés (réservations centralisées/independantes)
- Formation et éducation uniformisées du personnel
- Expériences axées sur la communauté
- Services sur place (p. ex. restauration, transport)

Chacun des 10 réseaux a été examiné et analysé en fonction de ces aspects. Bien qu'aucun n'ait réuni tous les critères susmentionnés, nous avons échantillonné un pavillon de chaque réseau afin de fournir des données pertinentes sur l'emplacement, la période d'ouverture, la propriété et la gestion, les tarifs, le nombre de chambres, de même que les services et les expériences d'un pavillon prospère.

Après avoir classifié ces réseaux, l'équipe de projet a contacté leurs gestionnaires et leurs exploitants pour valider les données et recueillir de plus amples renseignements.

Les résultats de cette vaste étude ont permis de formuler des recommandations clés sur les partenariats, le financement et les modèles d'affaires et de mieux comprendre les exigences d'exploitation d'un tel réseau.



© Destination Canada

Leçons tirées

Les trois réseaux susmentionnés ainsi que les autres réseaux sélectionnés alimentent le processus de pratiques exemplaires et de précieux enseignements qui devraient être pris en compte pour le développement du corridor. En voici les points saillants :

- Du point de vue de l'exploitant privé, la propriété autochtone et la gestion par la communauté sont des principes fondamentaux pour assurer le succès des réseaux d'hébergement appartenant à la communauté. Sans le soutien et l'approbation de la communauté en matière d'exploitation, les pavillons connaissent moins de succès.
- Il est essentiel d'adapter les activités du pavillon aux caractéristiques de chaque communauté et de chaque emplacement pour assurer leur réussite.
- Les modèles de partenariat public-privé peuvent fournir l'expertise, le financement et le soutien nécessaires aux pavillons détenus par la communauté.
- Dans les modèles à propriété communautaire et autochtone, un appui gouvernemental est indispensable, qu'il s'agisse des besoins initiaux en capital ou d'un soutien opérationnel permanent.
- L'appel à des guides locaux et l'embauche de main-d'œuvre, d'artisans, d'agriculteurs et de fournisseurs locaux favorisent la participation de la communauté, son émancipation économique et la préservation de sa culture.
- Les modèles de partage des recettes et la répartition équitable des profits sont essentiels pour accroître les retombées pour la communauté et son appropriation du projet.
- En effet, pour qu'un réseau de pavillons communautaires réussisse, il est essentiel qu'il profite directement à la communauté, notamment sur le plan financier.
- L'éducation et la formation continues des employés, dans le respect des valeurs et de la culture de la communauté, améliorent l'expérience globale d'un pavillon.
- Des systèmes de réservation centralisés peuvent simplifier le processus de réservation dans les communautés où l'infrastructure est limitée.
- L'engagement communautaire et une communication transparente avec les conseils consultatifs favorisent la collaboration et l'autonomisation des communautés.
- Tous les réseaux d'hébergement étudiés accordent la priorité aux expériences culturelles authentiques qui favorisent l'éducation des visiteurs et leur procurent une expérience personnelle et directe de la culture, des traditions, de l'artisanat et des arts locaux.
- Les pavillons ne sont qu'un des motifs pour visiter un lieu, mais ce sont l'expérience et l'accessibilité à ces emplacements exceptionnels qui stimulent la demande. Les pavillons doivent avant tout promouvoir l'expérience. Il est tout aussi important de collaborer avec les communautés souhaitant créer et développer un « produit » et des expériences que d'aménager le pavillon.
- L'engagement de partenaires privés dès les premières étapes du développement d'un pavillon fournit une expertise et facilite la conception et la construction des installations.
- La rentabilisation peut prendre du temps et les efforts déployés pour atteindre le seuil de rentabilité doivent tenir compte de taux minimums et de cibles élevées en matière d'occupation.
- Compte tenu de l'éloignement des pavillons et du caractère unique et exclusif de l'expérience, il est nécessaire d'attirer des visiteurs à valeur élevée en leur offrant un service d'hébergement complet.
- Les critères de rendement du capital investi varieront vraisemblablement d'une communauté à l'autre. Les indicateurs de réussite doivent être déterminés de façon concertée.

ANALYSE DE RENTABILITÉ DE HAUT NIVEAU

Cette section examine les répercussions à haut niveau du financement, de l'offre et de la demande sur l'ensemble du projet. Elle sert de base pour les activités de mise en œuvre et de financement aux prochaines étapes du projet. La section suivante, consacrée aux recommandations, vise en outre à poser les fondements d'une bonne exécution du corridor.

En résumé, le réseau présente de grandes possibilités de développement. Les recommandations du présent rapport portent sur les prochaines étapes du processus, mais dans l'ensemble, il est possible d'investir dans un réseau d'entreprises en démarrage avec le soutien initial des secteurs public et privé et, bien entendu, l'investissement des communautés autochtones à des degrés variables. Il sera important de tenir compte de la durée de l'étape de démarrage et de veiller à intégrer un fonds de renouvellement, des coentreprises ou d'autres institutions privées au plan de financement à long terme afin d'assurer le succès du réseau pour les communautés et sur le plan financier.

Offre de pavillons

La mobilisation des intervenants et des titulaires de droits et la visite des sites ont donné lieu à plusieurs constats pertinents sur l'offre de pavillons.

Tout d'abord, il n'existe actuellement aucun pavillon entièrement détenu par des Autochtones dans le corridor. Si certains hôtels du corridor appartiennent entièrement ou en partie à des Autochtones, aucun pavillon n'est entièrement détenu et géré par les communautés elles-mêmes. Il s'agit donc d'une occasion de mobiliser davantage les Autochtones et d'explorer d'éventuels partenariats pour combler cette lacune sur le marché.

En outre, aucun des hôtels actuels du corridor ne propose d'expériences culturelles. Par conséquent, les possibilités d'hébergement existantes ne traduisent pas le riche patrimoine culturel et les traditions des communautés autochtones. Cela renforce encore l'idée de créer des pavillons qui valorisent et célèbrent les diverses cultures présentes au sein du corridor, offrant aux visiteurs une expérience culturelle authentique et immersive.

Dans la communauté Tahltan, deux des trois hôtels et pavillons de la région sont actuellement à vendre. Toutefois, aucun de ces établissements ne propose d'expériences culturelles qui correspondent au concept du corridor. Cette offre limitée d'options d'hébergement adéquates, jumelée à la faible présence culturelle autochtone, souligne l'importance d'explorer plus en profondeur les priorités de la communauté et d'entamer des discussions qui permettront de trouver des solutions et de mesurer l'intérêt des communautés envers la création d'une expérience culturelle pour les visiteurs et les membres.

Ces observations mettent en lumière une lacune

évidente dans le marché des pavillons détenus par des Autochtones qui offrent des expériences culturelles dans le corridor. Pour y remédier, une mobilisation plus active des communautés et une analyse plus poussée de ses priorités s'imposent. Ces mesures permettront de déterminer si les communautés appuient le développement de pavillons qui reflètent de manière authentique leur richesse culturelle et contribuent à offrir une expérience unique et attrayante pour les visiteurs.

Il ressort de cet exercice une analyse de rentabilité de haut niveau pour le corridor et une nette lacune dans l'offre de pavillons appartenant à des Autochtones. Bien que certaines communautés du nord de la Colombie-Britannique aient déjà exprimé leur intérêt, il convient d'approfondir la question avec l'ensemble des communautés et de privilégier une mobilisation et une participation actives des Autochtones et des communautés dans les projets à venir.

© Destination Canada



Demande

Tendances

Le tourisme autochtone est un secteur en plein essor, tant à l'échelle mondiale qu'au Canada. Selon l'Association touristique autochtone du Canada (ATAC) et Future Market Insights, le marché mondial du tourisme autochtone représentait 40 milliards de dollars en 2022 et devrait atteindre 88 milliards de dollars canadiens d'ici 2032, soit un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 4 %. Cette croissance s'explique par un fort désir de compréhension culturelle chez les voyageurs. Au Canada, le marché du tourisme autochtone génère des recettes annuelles d'environ 750 millions de dollars, ce qui a une incidence importante sur l'économie du pays. De nombreuses organisations canadiennes participent activement à valoriser les priorités des communautés autochtones dans le domaine du tourisme. Reconnaisant l'importance de préserver la culture des Autochtones, de favoriser leur émancipation économique et la création de débouchés durables, ces organisations travaillent de concert avec les communautés afin de soutenir leur industrie touristique.

L'ATAC est un organisme remarquable qui contribue au développement du tourisme autochtone au pays. Elle se consacre à la promotion d'expériences autochtones authentiques et au soutien des entrepreneurs touristiques autochtones. Un sondage mené par l'ATAC révèle qu'environ 88 % de la population canadienne souhaite vivre au moins une expérience autochtone. En effet, les personnes sondées se sont montrées particulièrement intéressées à l'histoire, aux traditions et au patrimoine des Premières Nations; 75 % d'entre elles ont exprimé le désir d'en savoir plus sur l'histoire des peuples autochtones et 74 % s'intéressaient à leurs traditions et à leur patrimoine. Malgré leur grand intérêt, certains obstacles empêchent leur pleine participation aux expériences autochtones, à commencer par la notoriété insuffisante des sites, la distance et les contraintes de temps.

L'étude indique également que les visiteurs étrangers manifestent un intérêt accru pour les expériences autochtones, 37 % d'entre eux exprimant le désir de participer à des activités touristiques autochtones. Ces résultats montrent bien l'attrait et le potentiel commercial des expériences autochtones, ici comme ailleurs.

Avant la pandémie, le secteur du tourisme autochtone au Canada connaissait une croissance importante, contribuant à hauteur de 1,9 milliard de dollars au PIB du pays. Toutefois, ce secteur a souffert de la pandémie, le nombre d'emplois chutant à 10 600 et la contribution au PIB diminuant à 580 millions de dollars. En 2021, une reprise du secteur s'est amorcée, portant à 19 700 le nombre d'emplois et contribuant pour environ 858 millions de dollars au PIB du pays.

Selon les prévisions, le secteur du tourisme autochtone devrait générer environ 1,5 milliard de dollars de recettes cette année. Ces estimations attestent de la résilience du secteur ainsi que de la demande du marché, malgré les défis posés par la pandémie. En outre, si la demande des voyageurs canadiens et étrangers poursuit sa progression au même rythme, les recettes pourraient tripler d'ici 2030, selon les experts du secteur. Ces perspectives optimistes soulignent le potentiel de croissance soutenue et de retombées économiques dans le secteur du tourisme autochtone au Canada.

Ces chiffres font également ressortir l'incidence de la pandémie sur le secteur du tourisme autochtone et la capacité de ce dernier à se redresser et à prospérer. La demande d'expériences touristiques autochtones ne cessant de croître, il est essentiel que l'offre suive l'évolution du marché. La demande potentielle de pavillons détenus par des Autochtones et proposant des expériences culturelles ne fera qu'augmenter dans les prochaines années. Les prévisions de croissance et la perception positive par la population canadienne représentent une occasion de promouvoir une compréhension culturelle, de lever les obstacles à la participation et de positionner le tourisme autochtone en tant que facteur contribuant à la santé, à la prospérité et au bien-être des communautés. Par conséquent, il est impératif de soutenir le développement et l'établissement de tels pavillons afin de répondre à cette évolution des besoins et préférences des voyageurs. À mesure que l'industrie s'adapte aux circonstances changeantes et inspire confiance aux visiteurs, le tourisme autochtone semble voué à un avenir prometteur.



© Destination Canada

Analyse de rentabilité

Plusieurs facteurs clés entrent en jeu dans l'analyse de rentabilité de la demande du marché. Tout d'abord, le prix d'une expérience en pavillon autochtone est jugé élevé, ce qui attire des visiteurs très motivés. Le cadre intime et local de l'expérience ajoute à son charme en créant une ambiance exceptionnelle et authentique. De plus, l'éloignement et la nature immaculée de la région contribuent à l'exclusivité et à l'attrait de l'expérience en pavillon autochtone.

Afin d'estimer la demande potentielle à l'égard des pavillons, on peut examiner les études de cas mondiales en guise de référence. Ces études montrent qu'après quelques années d'exploitation, le taux d'occupation moyen des pavillons, qui sont tous saisonniers, varie généralement de 30 % à 50 %. Dans des réseaux d'hébergement similaires, le tarif pour une nuit dans un pavillon à service complet se situe généralement entre 1 500 \$ et 4 000 \$. Le nombre de chambres peut varier, quant à lui, de quatre à quarante. À la suite du processus de mobilisation et de l'examen des études de cas mondiales, on peut estimer un nombre moyen de neuf chambres par pavillon pour le présent projet. Il convient de noter que, dans l'attente d'un engagement plus poussé auprès de chaque communauté pour mesurer leur intérêt, de plus amples études de faisabilité s'imposent pour déterminer le nombre exact de chambres par pavillon.

À la lumière de ces facteurs, on peut estimer les retombées potentielles en modélisant le scénario d'un pavillon. Ces calculs et tarifs hypothétiques supposent des pavillons à service complet, ce qui correspond à la vision du projet de corridor, afin d'offrir l'expérience souhaitée considérant l'éloignement et les possibles lacunes d'infrastructure. Ces services élargis peuvent comprendre une pension complète, des expériences culinaires, des visites guidées et autres activités ainsi que le transport.

Exemple de revenus annuels d'un pavillon à neuf chambres :

	TARIF QUOTIDIEN MOYEN	TAUX D'OCCUPATION	RECETTES
BASSE SAISON	1 500 \$	30 %	1 478 250 \$
HAUTE SAISON	4 000 \$	50 %	6 570 000 \$

Ce rapport adopte un modèle fondé sur la recherche pour fournir une estimation précise des recettes des pavillons. Un pavillon unique à neuf chambres affichant un taux d'occupation annuel de 30 à 50 %, selon la saison, peut générer des recettes brutes de 1 478 250 \$ à 6 570 000 \$.

La Première Nation Tahltan, au nord de la Colombie-Britannique, présente un scénario unique : l'éventail des activités de son pavillon s'aligne sur sa priorité, qui est de ramener ses membres sur son territoire. Après avoir consulté les intervenants et les titulaires de droits, cette communauté a déterminé que sa gamme d'activités pouvait d'abord s'adresser aux membres à 25 % et aux visiteurs à 75 %. La proportion de membres participant aux activités du pavillon pourrait augmenter, au fil du temps. Cette approche permet l'intégration graduelle des membres dans la communauté, tout en répondant aux besoins et aux intérêts des visiteurs.

En ce qui a trait au tarif préférentiel « local » offert aux membres de la communauté, on peut envisager un tarif quotidien moyen (TQM) inférieur, soit 500 \$ (variant selon la communauté). Les membres pourraient payer eux-mêmes leur séjour ou la communauté pourrait le subventionner, comme un investissement dans l'avenir de la Première Nation. Si l'on suppose que l'occupation de 25 % en basse et en haute saisons comprend des membres de la communauté, il en résulte une occupation supplémentaire de 7,5 % par les membres en basse saison et de 12,5 % en haute saison. Par conséquent, cela représente des recettes potentielles de 123 187,50 \$ à 205 312,50 \$ pour une année, générées exclusivement par les membres de la communauté.

Exemple de recettes annuelles d'un pavillon à neuf chambres occupées par des membres invités par la communauté :

	TARIF QUOTIDIEN MOYEN	TAUX D'OCCUPATION	RECETTES
BASSE SAISON	500 \$	7,5 %	123 187,50 \$
HAUTE SAISON	500 \$	12,5 %	205 312,50 \$



© Destination Canada



Tom Jutzler @ Yukon

Ces estimations, de même que la demande croissante d'expériences autochtones immersives, sont autant de bonnes raisons d'investir dans des pavillons appartenant à des Autochtones et de les développer. Comme ils offrent une expérience exclusive à valeur élevée, ces pavillons ont le potentiel d'attirer un flot constant de visiteurs à l'année, contribuant ainsi à générer des recettes durables. Dotés d'une infrastructure adéquate et de toutes les commodités nécessaires, ces pavillons sont en mesure de répondre aux besoins des membres qui reviennent dans la communauté de même qu'aux voyageurs en quête d'expériences culturelles authentiques et enrichissantes. Il faut préciser que ces chiffres reposent sur des mesures de référence internationales qui accordent la priorité aux voyages et aux expériences à caractère culturel. Ces expériences ne comprennent pas les activités de chasse guidée ou autres activités similaires, dont les tarifs sont généralement beaucoup plus élevés. Ces constats renforcent la nécessité de poursuivre les discussions auprès des communautés et d'examiner en détail la faisabilité pour chaque pavillon d'intérêt au cours des prochaines étapes afin d'établir une solide analyse de rentabilité qui s'harmonise aux expériences, aux offres et aux préférences particulières de chaque communauté.

À mesure que le projet avance, il ne faut pas oublier que de nombreux programmes canadiens peuvent contribuer au processus. Ces programmes offrent des microsubventions et des fonds de développement du tourisme autochtone, ce qui représente des ressources précieuses pour soutenir la mise en œuvre du projet.

Les recommandations du présent rapport proposent un modèle de réseau en étoile. Bien que les emplacements précis du réseau ne soient pas encore entièrement déterminés ou approuvés, il est possible d'établir trois pôles principaux, un pour chaque région du corridor. Sur la base de ces pôles, on peut ensuite établir des emplacements éloignés pour étendre davantage le réseau. Le tableau ci-dessus ne représente qu'un seul pôle, ce qui laisse supposer que le réseau de pavillons final pourrait être beaucoup plus vaste et générer plus du triple des recettes estimées.

Après analyse des mesures de référence internationales et compte tenu des deux exemples de pavillon du territoire de Tahltan (l'un à vendre et l'autre à réaménager entièrement), on estime qu'il coûterait de 10 à 20 millions de dollars pour développer le pôle principal de Tahltan. Cette fourchette de coûts est déterminée en fonction de la valeur marchande actuelle et d'autres données, y compris le coût élevé par pied carré et le fait que l'exploitation en région éloignée est généralement plus onéreuse en raison des frais de transport et d'infrastructure. Elle tient compte également de dépenses comme l'ameublement, les accessoires et l'équipement (AAE), les coûts de rénovation, les frais d'aménagement du terrain, l'infrastructure horizontale, les dépendances, les cuisines de service et les frais de gestion commerciale. Toutefois, il faudra valider ces données pour déterminer le coût global du corridor.

RECOMMANDATIONS

Selon les travaux réalisés à ce jour, les recommandations formulées pour faire avancer le projet portent sur six secteurs précis. Ces recommandations ont non seulement le potentiel de soutenir les activités économiques et touristiques existantes, mais aussi d'enrichir l'offre globale au sein du corridor. En mettant en œuvre ces conseils, on peut étoffer la structure du corridor et favoriser sa croissance et son succès.



© Destination Canada

Engagement continu de la communauté

D'après les conclusions tirées de la mobilisation des intervenants et des titulaires de droits et de l'étude de marché, il est recommandé de cultiver l'engagement de la communauté. Bien que les communautés autochtones aient manifesté un premier intérêt à l'égard de ce concept, il faut entamer un processus de mobilisation exhaustif et continu auprès des sociétés de développement communautaire, des gouvernements centraux et des chefs et dirigeants des Premières Nations. Ainsi, il sera possible d'explorer et de comprendre en profondeur les perspectives et les priorités de la communauté, ce qui permettra d'assurer une intégration réussie de ses valeurs et aspirations à l'égard du développement du corridor.

De plus, la participation d'experts et d'agents de liaison locaux autochtones est essentielle à l'instauration de liens solides avec la communauté. Ces experts possèdent les connaissances, la sensibilité culturelle et l'expérience nécessaires pour bien saisir les nuances de la mobilisation communautaire et favoriser une communication efficace. Il est ainsi plus facile d'adapter le projet de développement du corridor aux protocoles culturels, de promouvoir un dialogue respectueux, de recueillir des commentaires cruciaux et de renforcer la confiance et la collaboration globales des communautés.

Afin de mieux comprendre les intérêts et les points de vue de la communauté, il est essentiel de collaborer avec les sociétés de développement autochtones et communautaires. En outre, il est recommandé que ces organisations participent aux prochaines étapes du projet, car elles jouent un rôle central dans la représentation et la défense des intérêts financiers et sociaux des communautés qu'elles servent. Cette collaboration donnera lieu à des discussions plus ciblées et plus poussées sur les besoins, aspirations et valeurs de la communauté.

Le présent rapport comprend un échéancier de mise en œuvre qui décrit le processus de mobilisation et de développement continu en cours de projet. Cet échéancier se veut une référence utile pour suivre l'avancement du projet et assurer une approche structurée de sa mise en œuvre.



© Destination Canada

Correspondance du corridor aux priorités des communautés

Sur la base d'un engagement continu, il est essentiel de définir les priorités de la communauté. Dorénavant, la tâche consiste à établir les priorités de la communauté et à évaluer le potentiel du réseau en fonction de celles-ci. Cette phase peut s'étendre sur une période d'un à trois ans, selon les commentaires recueillis lors des études de cas mondiales, afin de disposer d'assez de temps pour assurer un plein engagement et une évaluation en profondeur. L'objectif principal de cette étape est d'acquérir une bonne compréhension des aspirations, des besoins et des valeurs de la communauté et d'explorer les façons dont le développement du corridor peut refléter et appuyer ces priorités.

Comme l'a montré le processus de mobilisation, l'analyse de rentabilité peut constituer ou non le principal élément à considérer en fonction des objectifs particuliers de chaque communauté. Si la viabilité économique et la production de recettes sont importantes, d'autres aspects du développement du corridor revêtent une plus grande importance encore pour les communautés. Il s'agit entre autres de la préservation de la culture, du développement des jeunes, du bien-être de la communauté ou de la gestion durable des ressources. Comprendre ces priorités peut éclairer la conception du corridor et assurer qu'il contribue globalement au succès et à la prospérité à long terme des communautés concernées.

La Première Nation Tahltan, dans le nord de la Colombie-Britannique, est un exemple de priorités divergentes. Le processus de mobilisation de cette communauté a révélé que l'un des principaux objectifs du gouvernement central de Tahltan est de ramener ses membres sur le territoire; toutefois, cela ne représente que 25 % de l'utilisation potentielle des pavillons. Cette orientation particulière peut influencer la façon dont cette communauté perçoit l'importance du développement du réseau et la différencier des autres communautés du corridor. Il est donc essentiel d'étudier et de comprendre l'importance de cette priorité pour façonner le développement des processus culturels et expérientiels au sein du réseau. En effet, une collaboration plus poussée fera ressortir les priorités divergentes des communautés locales et permettra de s'assurer que le développement du corridor peut produire les meilleurs résultats pour chacune, selon ses aspirations et ses objectifs particuliers.

En fin de compte, pour la suite des travaux, la priorité devrait être donnée à un engagement communautaire holistique afin de soutenir les objectifs et les aspirations plus larges des communautés. En plaçant les diverses priorités communautaires au premier plan du développement du corridor, l'équipe de projet peut favoriser des partenariats significatifs et mutuellement bénéfiques. Il en résultera un corridor viable qui ouvrira de nouveaux débouchés économiques tout en respectant les valeurs des communautés.

Réseau partagé

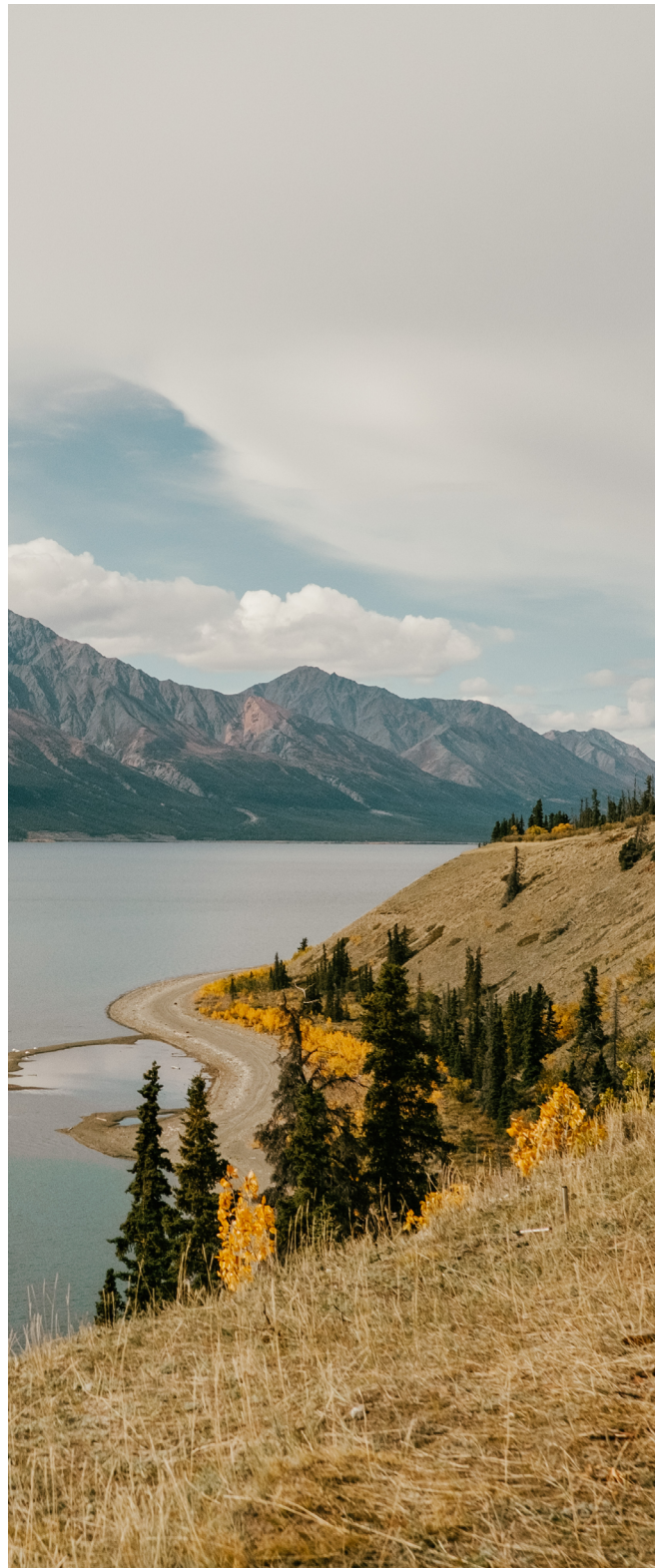
Compte tenu des constats et des éléments susmentionnés, il est recommandé aux partenaires des corridors de mettre en œuvre un réseau de services partagés, dans la mesure du possible, après avoir pleinement collaboré avec les communautés. Un tel réseau faciliterait le partage des ressources et des services entre les pavillons et les communautés du corridor, ce qui permettrait d'accroître l'efficacité opérationnelle et de réaliser des économies. Ces services partagés peuvent comprendre l'approvisionnement et la dotation en personnel, le transport, les systèmes de réservation et d'autres besoins opérationnels cernés au cours de l'élaboration du corridor.

Pour assurer la mise en œuvre réussie d'un tel réseau partagé, il importe de mobiliser activement les entrepreneurs autochtones dans la prestation de ces services. Ces entrepreneurs ont une expertise et des idées précieuses qui peuvent contribuer au développement et au bon fonctionnement du réseau de services partagés. Leur participation active permettra d'adapter les services aux besoins particuliers et aux sensibilités culturelles de chacune des communautés, tout en favorisant l'autonomisation économique de ces dernières.

En mettant l'accent sur l'engagement des entrepreneurs autochtones, on s'assure que les voix de la communauté sont entendues et que le processus de développement demeure inclusif et respectueux sur le plan culturel. Il offre en outre la possibilité d'une participation significative, du renforcement des capacités et d'une émancipation économique au sein des communautés.

La mise en œuvre d'un réseau de services partagés favorisera non seulement des gains d'efficacité opérationnelle, mais aussi la création d'un sentiment de collaboration et de responsabilité partagée entre les partenaires du corridor. En mettant en commun leurs ressources et leur expertise, les gestionnaires des pavillons et les communautés peuvent tirer parti d'un plus vaste réseau de soutien ainsi que des connaissances et des expériences collectives. Cette approche collaborative contribue à un sentiment d'unité et renforce l'avantage concurrentiel général du corridor.

Au fil de l'évolution du projet, la mise en place d'un réseau partagé peut fournir des ressources précieuses, comme les systèmes de réservation, les solutions d'exécution, la formation et l'éducation du personnel de même que l'établissement de normes de qualité. Il convient de définir les critères du réseau partagé grâce à la collaboration des communautés du corridor et à l'examen des multiples études de cas afin d'assurer l'alignement du réseau partagé sur les aspirations de la communauté et les tendances touristiques fructueuses.



© Destination Canada



© Destination Canada

« Pôles » principaux

Bselon les renseignements recueillis au cours du processus de mobilisation et les pratiques exemplaires observées, il est recommandé d'évaluer l'intérêt des communautés pour l'établissement d'un « pôle principal » dans chaque province et territoire du corridor. Cette décision stratégique permettrait de créer des points centraux reliés efficacement à des pavillons individuels ou éloignés, ce qui améliorerait les liaisons et l'accessibilité pour les visiteurs. Compte tenu de l'étendue géographique et des distances entre les localités, le réseau gagnerait à s'articuler autour de pôles uniques dans chacune des régions du corridor et à tirer parti d'emplacements supplémentaires en tant que ramifications de chaque pôle. Cela permettrait de centraliser certains services et de simplifier l'accès et l'utilisation par les visiteurs.

La mise en place de ces pôles principaux peut simplifier les opérations du corridor, optimiser l'affectation des ressources et améliorer l'expérience des visiteurs. Ces plaques tournantes serviraient de lieux d'accueil pratiques pour les visiteurs et pourraient offrir un éventail de services, de commodités et d'options de transport. En outre, elles faciliteraient la logistique des déplacements et permettraient aux visiteurs d'accéder facilement aux différents attraits du corridor.

La mise en commun de pratiques exemplaires offrirait des avantages considérables aux pavillons et communautés du réseau sans nuire à leur individualité. En effet, ces pôles principaux peuvent servir de plateformes pour la formation, le partage de connaissances et la collaboration du personnel, ce qui favorise l'échange des stratégies et des innovations fructueuses entre les divers participants. Cette mise en commun des pratiques exemplaires rehausse donc la qualité globale des attraits du corridor et favorise l'amélioration continue dans l'ensemble du réseau.

Pour assurer le succès des pôles principaux, il importe de tirer parti de l'engagement de la communauté, des commentaires des intervenants et des titulaires de droits ainsi que de l'expertise du secteur en ce qui concerne leur développement et leur fonctionnement. Grâce à la participation des communautés locales, des entrepreneurs autochtones et des intervenants et titulaires de droits pertinents, ces carrefours peuvent être conçus et gérés de manière à respecter et à refléter les caractéristiques culturelles et environnementales particulières des communautés qu'ils servent.



© Destination Canada

Subventions et financement

En fonction des mesures de référence mondiales et des enseignements tirés du processus de mobilisation, il est recommandé d'entamer des discussions sur l'investissement en capital pour le démarrage du développement du corridor. En fait, les données de référence révèlent qu'un investissement initial conséquent du secteur public est une condition courante à la réussite des projets; de plus, il est essentiel d'explorer les possibilités de financement public afin de garantir les ressources financières nécessaires.

Il importe aussi d'évaluer les capitaux d'exploitation nécessaires au fonctionnement durable du corridor. Cette évaluation doit tenir compte de l'entretien courant, du développement de l'infrastructure, du marketing et d'autres dépenses d'exploitation. Une compréhension approfondie des besoins de financement est essentielle à l'élaboration d'un plan de financement solide.

Tout capital initial et tout fonds d'exploitation du secteur public devrait être déterminé et établi en tant que financement d'amorçage. Les autres institutions qui disposent de fonds ESG ou d'autres investissements thématiques devraient être consultées et sollicitées pour les fonds de renouvellement. Ces investisseurs visent un taux de rendement nettement inférieur, ce qui en fait des

partenaires idéaux pour les fonds de renouvellement, les coentreprises et les partenaires d'investissement initiaux.

Si les mesures de référence font état d'un intérêt privé de la part des exploitants et des investisseurs, il est important de souligner qu'on ne peut élaborer un véritable plan de financement sur la seule base du niveau actuel de participation. Pour être efficace, le plan de financement doit s'appuyer sur une approche et des critères généraux qui s'inspirent des données de référence mondiales et s'accompagner d'un solide processus de mobilisation communautaire au cours des années suivantes. Cet engagement permettra de mieux comprendre les priorités et les aspirations de la communauté ainsi que ses possibles contributions au modèle de financement.

Pour l'exploration des diverses sources de financement, le recours à d'autres intervenants pertinents comme les ONG, les organismes sans but lucratif, les partenaires de financement privés, les sociétés de développement et les partenaires d'investissement devra se faire après avoir véritablement examiné les intérêts et les priorités de la communauté à la prochaine étape. Ces entités peuvent fournir des renseignements précieux de même qu'un soutien financier. Cette collaboration permettra d'assurer un modèle de financement plus diversifié et plus résilient grâce à un mélange d'investissements publics, privés et philanthropiques.

Modèle opérationnel

Les modèles opérationnels devraient être déterminés par la communauté et selon l'emplacement du pavillon. Au cours de la phase de mobilisation communautaire, on peut explorer les modèles opérationnels proposés ci-dessous.

Une participation active de la communauté est essentielle pour déterminer le modèle opérationnel qui convient le mieux. Cette phase doit inclure des discussions, des consultations et une collaboration en profondeur afin de mieux comprendre les préférences, les capacités et les ressources de la communauté. Il importe de respecter l'autonomie et l'autodétermination des communautés afin d'établir un modèle opérationnel qui correspond à leurs objectifs et à leurs valeurs.

Il faut également approfondir les critères qui serviront à déterminer le meilleur moment pour aménager les pavillons et la façon de les exploiter. Bien que divers modèles opérationnels aient été explorés dans les exemples de cas mondiaux, nous ne privilégions pas une approche plutôt qu'une autre à ce stade. Ces décisions devraient s'appuyer sur l'engagement communautaire en cours de projet.

Option 1 : pavillons détenus et exploités par la communauté

Le modèle de pavillons détenus et exploités par la communauté permet à cette dernière d'exercer un contrôle direct sur le développement, l'exploitation et les processus décisionnels du corridor. De plus, il permet aux communautés de maximiser les retombées économiques, de préserver leur intégrité culturelle et de faire entendre leur voix tout au long du processus. Ce modèle crée un fort sentiment d'appropriation et favorise l'habilitation de la communauté. Toutefois, la mise en œuvre de ce modèle pourrait se heurter à des problèmes d'expansion et d'affectation des ressources à court terme.

Option 2 : pavillons détenus par la communauté et exploités par un tiers

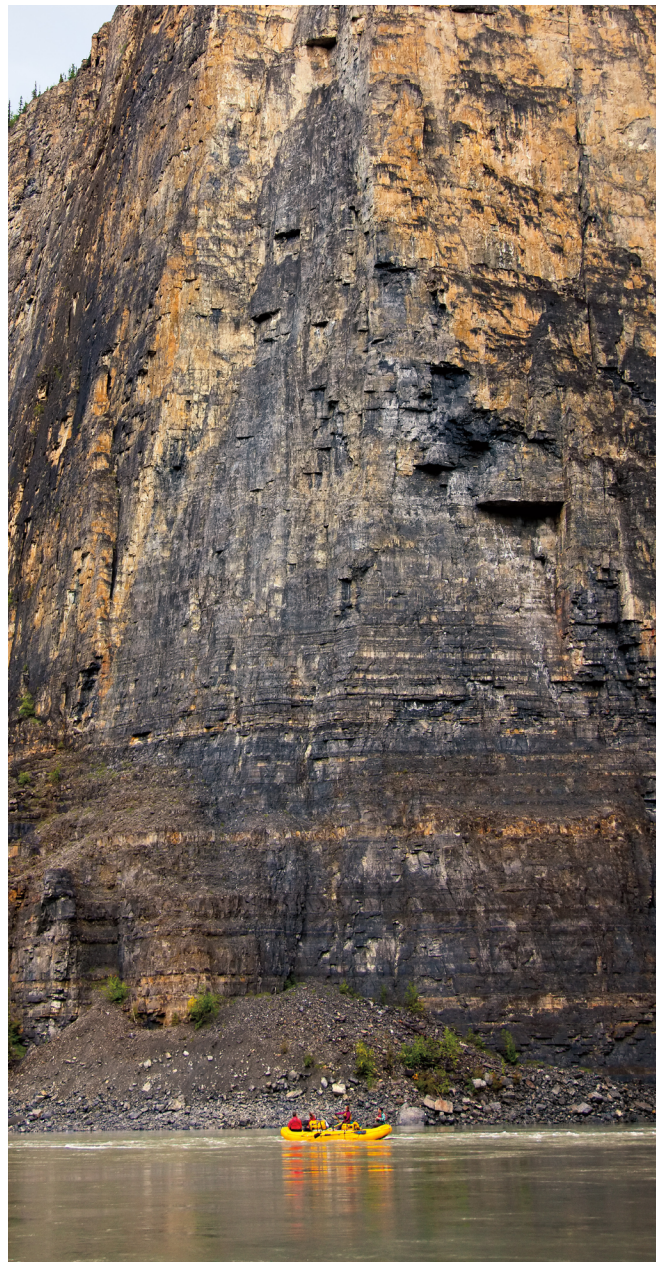
De son côté, le modèle de pavillons appartenant à la communauté et exploité par un tiers adopte une approche mixte. Il permet aux communautés de demeurer propriétaires, tout en collaborant avec un exploitant tiers expérimenté et digne de confiance. Ce modèle tire parti de l'expertise de l'exploitant et garantit que les communautés conservent leur influence et profitent des retombées économiques. Il permet en outre de mettre en commun les connaissances locales et l'expertise de l'industrie, ce qui favorise une exploitation durable et réussie.

Option 3 : modèle hybride de pavillons

Il existe aussi un modèle hybride dans lequel les

communautés sont propriétaires des pavillons qu'un tiers exploite au début seulement. Ce modèle vise à ce que les communautés prennent la responsabilité de l'exploitation au fil du temps.

En fin de compte, le modèle opérationnel devrait refléter la situation et les priorités propres à chaque communauté. L'exploration de ces modèles opérationnels dans le cadre d'une mobilisation judicieuse de la communauté permet de choisir celui qui correspond le mieux à ses aspirations et à ses capacités. Cette approche collaborative favorise l'appropriation par la communauté, valorise la culture locale et maximise les retombées économiques et sociales.



© Destination Canada

ÉCHÉANCIER

DE L'ANNÉE 1 À L'ANNÉE 3

Engagement continu de la communauté

- Sociétés de développement communautaire
- Gouvernements centraux
- Chefs et dirigeants communautaires

Engagement continu du secteur

- Associations du secteur touristique
- Associations de défense des droits des Autochtones
- Établissements de subventions

DE L'ANNÉE 2 À L'ANNÉE 3

Établissement des critères de développement du pavillon

- Nombre minimal de chambres
- Services fournis
- Expériences offertes
- Exigences du site
- Degré d'investissement de la communauté

Choix des partenaires initiaux

- Aménagement d'un pavillon pilote avec la participation d'une à trois communautés intéressées
- Validation des sites dans chaque communauté
- Validation du modèle opérationnel
- Détermination des possibles services en commun

DE L'ANNÉE 3 À L'ANNÉE 5

Validation du plan de financement

- Détermination du financement public à obtenir
- Validation du degré d'investissement privé et communautaire souhaité
- Validation du besoin en financement externe à coefficient delta

ANNÉE 5 ET LES SUIVANTES

Premiers pas du développement du réseau

CONCLUSION

Selon les travaux et l'étude d'envergure réalisés à ce jour, le réseau de pavillons autochtones du Nord représente un fort potentiel de développement au Yukon, dans les Territoires du Nord-Ouest et dans le nord de la Colombie-Britannique. Compte tenu du manque actuel de pavillons détenus entièrement par des Autochtones et offrant des expériences culturelles authentiques, ce projet fournit l'occasion de combler une lacune du marché et de répondre à la demande croissante pour le tourisme autochtone.

Dans le cadre du processus de mobilisation, les communautés ont montré un intérêt initial. Or, il est essentiel qu'elles s'engagent pleinement afin que le développement du réseau reflète leurs priorités, leurs valeurs et leurs aspirations particulières. En outre, la mise en place d'un réseau partagé et de pôles principaux dans chaque région ainsi que l'exploration de divers modèles financiers et opérationnels constituent des étapes importantes pour faire avancer le projet.

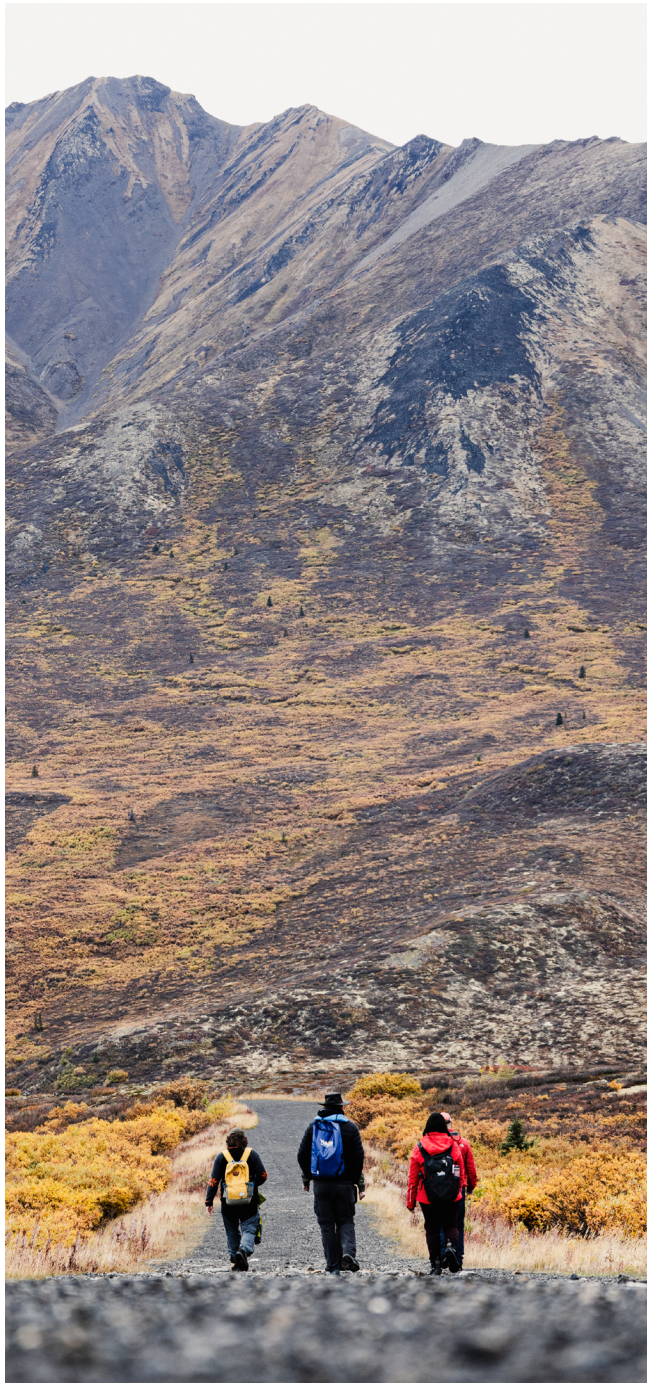
La création d'un réseau de pavillons autochtones du Nord ne vise pas uniquement à stimuler le secteur du tourisme, mais aussi à promouvoir la compréhension culturelle, la réconciliation de même que l'autonomisation économique des communautés. Le corridor peut également contribuer à réaliser les priorités de la communauté, comme le retour de ses membres sur les terres ancestrales, le développement de la jeunesse locale et les pratiques de tourisme durable.

Il est évident qu'il reste de nombreux aspects à explorer et à considérer. Pour que ce projet réussisse, il est impératif d'obtenir un plein engagement communautaire, de tenir compte des composantes de l'offre et de la demande et d'établir de solides modèles financiers et opérationnels qui sont adaptés aux besoins de chaque communauté. En outre, il est crucial de mener ces travaux dans le respect, la transparence et la collaboration afin que le projet représente véritablement les communautés qu'il sert, offre des expériences uniques et authentiques et apporte des avantages tangibles aux communautés autochtones. Cette initiative n'est pas seulement une occasion de développement touristique, mais une chance de créer un réseau d'hébergement durable qui respecte les valeurs des communautés, favorise la préservation culturelle et fait progresser les efforts de réconciliation au Canada.



© Destination Canada

PERSONNES-RESSOURCES



Tom Jutzler @ Yukon

Il existe des possibilités de soutenir le processus de mise en œuvre et la poursuite de ce projet. Pour savoir comment participer et contribuer à ce travail, veuillez communiquer avec :

Jennifer Horsnell

Gestionnaire principale de programmes, Développement des destinations

Destination Canada

horsnell.jennifer@destinationcanada.com

Eduardo Lafforgue

Directeur du tourisme

Gouvernement du Yukon

Eduardo.Lafforgue@yukon.ca

Donna Lee Demarcke

Présidente-directrice générale

Northwest Territories Tourism

executive@spectacularnwt.com

Alex Buri

directeur du tourisme

gouvernement central Tahltan

tourismdirector@tahltan.org