



APPROCHES CONCERTÉES POUR LE TOURISME CULTUREL ET PATRIMONIAL

Une recherche exploratoire

Préparée pour le
Groupe de travail sur le renforcement de la capacité de commercialisation
Initiative fédérale-provinciale-territoriale sur le rapport culture/patrimoine et
tourisme
Par ApropoS Planning
27 janvier 2006

Initiative fédérale-provinciale-territoriale sur le rapport culture/patrimoine et tourisme

Contexte

- L'Initiative fédérale-provinciale-territoriale sur le rapport culture/patrimoine et tourisme (ITFPT), projet pilote de deux ans, a officiellement été lancée en novembre 2003 et a pris fin en octobre 2005.
- Ce partenariat entre tous les ministères provinciaux et territoriaux responsables de la culture et du patrimoine et le ministère du Patrimoine canadien est coprésidé par le Manitoba et le Nouveau-Brunswick.
- Trois groupes de travail ont été créés pour mettre en œuvre cette initiative :
 - Le Groupe de travail sur les cultures autochtones et le tourisme (initialement dirigé par l'Alberta, puis par la Saskatchewan);
 - Le Groupe de travail sur le renforcement de la capacité de commercialisation (dirigé par l'Ontario);
 - Le Groupe de travail de recherche sur la répartition des bénéfices économiques (dirigé par la Colombie-Britannique).

Produits

- L'objectif de l'initiative est d'appuyer les gouvernements établis en partenariat pour veiller à ce que leurs intervenants dans les domaines de la culture et du patrimoine puissent devenir actifs, selon leurs propres règles, dans le tourisme.
- Les produits à ce jour tiennent compte de la contribution de chaque gouvernement.
- Ces produits ont été créés pour favoriser la discussion et créer des possibilités de dialogue entre les homologues des secteurs de la culture, du patrimoine et du tourisme.
- Les partenaires de l'ITFPT sont responsables de la diffusion des produits et des principaux messages dans leur champ de compétence, lorsqu'ils le jugent nécessaire.
- Le Bureau de coordination de l'Initiative FPT sur le rapport culture/patrimoine et tourisme est prêt à répondre aux requêtes. Il est possible de le rejoindre à ITFPT@pch.gc.ca

Avantages de l'ITFPT

- La collaboration continue avec les homologues du secteur du tourisme pour s'acquitter de projets axés sur la culture et le patrimoine crée des occasions d'accroître l'échange d'information et les partenariats stratégiques. L'ITFPT continue d'élaborer les outils et l'information qui permettront aux ministères FPT de la Culture et du Patrimoine :
 - 1) d'assurer un leadership et d'apporter une dimension culturelle dans toute politique concernant le tourisme;
 - 2) d'aider le secteur de la culture et du patrimoine à renforcer ses capacités en tourisme;
 - 3) de contribuer à faire comprendre que la promotion, le maintien et le soutien des cultures du Canada et la durabilité du tourisme au Canada se renforcent mutuellement.

SOMMAIRE

La présente étude explore le phénomène de la collaboration entre le secteur culturel et patrimonial et l'industrie touristique. Elle a été commandée par le Groupe de travail sur le renforcement de la capacité de commercialisation dans le cadre de l'Initiative fédérale-provinciale-territoriale sur le rapport culture/patrimoine et tourisme.

L'étude a pour objet d'examiner le fonctionnement réel de projets réussis de collaboration, de petite et moyenne envergure, entre le secteur culturel et patrimonial et l'industrie du tourisme. Existerait-il des stratégies gagnantes ou des modèles de participation précis qu'il y aurait lieu de documenter ou de faire connaître? Est-il possible d'établir le bien-fondé d'une approche concertée, bénéfique à la fois pour le secteur culturel et patrimonial et pour l'industrie du tourisme? L'étude s'est penchée sur des expériences vécues dans le cadre de projets de collaboration de petite et moyenne envergure, réalisés un peu partout au pays, sélectionnés sur la base d'un échantillonnage. L'hypothèse de départ était donc qu'il existe vraiment des modèles de réussite en ce domaine, qui ont été validés sur le terrain.

En fin de compte, nous n'avons pas trouvé de formule magique qui assure le succès d'une collaboration. Cependant, nous avons pu noter plusieurs approches et stratégies, faire des observations et plusieurs apprentissages intéressants qui permettent d'éclairer avec plus d'acuité notre façon d'envisager la collaboration culture-patrimoine-tourisme au Canada, voire à la renforcer ou à la remettre en question. Les combinaisons et les permutations possibles de partenariats culturels, patrimoniaux et touristiques (comment ils naissent, les intervenants-clé, le type d'environnements qui favorisent leur succès) sont aussi diversifiées que le pays lui-même.

Au terme de nos recherches et des entrevues réalisées, les principaux constats de la présente étude sont les suivants :

1. Il n'y a pas de modèle unique de collaboration pour les initiatives de tourisme culturel et patrimonial; il existe cependant une gamme de paramètres importants qui sont propices au succès de ces initiatives.
2. Ces partenariats de collaboration culture-tourisme sont le fruit de circonstances et de contextes très diversifiés, mais la plupart bénéficiaient d'un certain niveau de soutien public.
3. Les approches concertées en tourisme culturel et patrimonial sont relativement nouvelles; on compte un nombre limité de petits et moyens projets de collaboration dont le succès s'est étalé sur plusieurs années successives.
4. La collaboration dans le domaine du tourisme culturel et patrimonial ne tient pas de la magie ou de la bonne volonté; elle repose sur l'engagement de ressources et d'efforts consentis au fil de nombreuses années.

5. Le leadership exercé par des individus occupant des postes-clé, ayant des affinités avec les deux secteurs, semble être un facteur important de réussite des activités de collaboration.
6. Les initiatives de collaboration dans le domaine du tourisme culturel et patrimonial fonctionnent mieux lorsque les expériences culturelles et patrimoniales en sont déjà rendues à un degré élevé de préparation à la mise en marché ou lorsque le développement du produit, de l'offre, fait partie intégrante du projet.
7. Les projets de collaboration semblent avoir plus de chances de réussir lorsqu'ils sont bien ciblés et centrés sur des attraits et des expériences uniques, autour desquelles toutes les activités peuvent être regroupées et thématiques.
8. Lorsqu'un projet de collaboration est couronné de succès, tous les partenaires en bénéficient et sont enthousiastes à son sujet.
9. Le développement de la collaboration entre tourisme, culture et patrimoine au Canada serait souvent freiné par un manque de souplesse dans les programmes de financement, lesquels chercheraient à promouvoir soit une activité exclusivement culturelle, soit exclusivement touristique; cela ne serait pas de nature à susciter des partenariats novateurs.
10. Dans plusieurs cas, on observe que de nouveaux modèles de fonctionnement sont en train de percer, intégrant la dimension culture et la dimension tourisme au sein d'une seule et nouvelle entité.

Il est possible que la diversité des approches concertées à l'échelle du Canada témoigne de la relative nouveauté du tourisme culturel et patrimonial au pays et de l'absence, le plus souvent à tout le moins, de politiques-cadres du secteur public dans ce domaine. Il est difficile de mesurer le degré de succès de plusieurs de ces collaborations à multiples volets, en raison de leur caractère trop récent et de l'absence d'outils de mesure fiables; il y a néanmoins consensus sur le caractère bénéfique de ces approches concertées, envers tous les partenaires, et sur le fait qu'elles devraient être soutenues.

N'empêche qu'aux dires des personnes interviewées, plusieurs obstacles freinent la collaboration qui caractérise les projets de tourisme culturel et patrimonial. Selon ces mêmes dires, le financement pose particulièrement problème et il s'avérerait évident qu'il faudrait consentir de nouvelles ressources à ces projets sur une longue période de temps, ce que ne permettent pas des formules de financement perçues comme peu souples; toujours selon ces dires, l'insuffisance chronique du financement dans le secteur culturel et patrimonial serait aussi un obstacle à la collaboration dans le cadre de ce type de projets.

Ceux qui réussissent sont issus d'un leadership dynamique, d'une vision claire et nette, de produits uniques, d'une volonté de collaboration et de la reconnaissance du fait que le tourisme culturel et patrimonial est une nouveauté, nécessitant des investissements publics pour s'enraciner et croître. Par ailleurs, certains autres modèles hybrides émergent, dans la perspective de concilier culture, patrimoine et tourisme.

La collaboration en tourisme culturel et patrimonial prend racine partout au Canada, faisant valoir l'opportunité d'encourager des mesures de soutien public envers ces efforts et ainsi de contribuer grandement à leur réussite à long terme.

APPROCHES CONCERTÉES POUR LE TOURISME CULTUREL ET PATRIMONIAL

Table des matières

Contexte.....	Page 7
Définition de projet, portée et méthode de l'étude.....	Page 7
Principaux constats.....	Page 12
Obstacles à la collaboration.....	Page 17
Avantages de la collaboration.....	Page 22
Conclusion.....	Page 24
Annexe A : Un aperçu des projets.....	Page 25
Annexe B : Membres du Groupe de travail.....	Page 68
Annexe C : Personnes interviewées.....	Page 69
Annexe D : Instruments de recherche.....	Page 71

APPROCHES CONCERTÉES POUR LE TOURISME CULTUREL ET PATRIMONIAL

1. CONTEXTE

En 2003, les 14 ministres responsables de la culture et du patrimoine au pays ont lancé l'Initiative fédérale-provinciale-territoriale sur le rapport culture/patrimoine et tourisme. Cette initiative avait et continue d'avoir pour but d'apprécier davantage les contributions du secteur culturel et patrimonial au tourisme et de favoriser l'essor du tourisme culturel et patrimonial au Canada.

Dans le cadre de l'Initiative, trois groupes de travail ont été formés, chacun étant chargé d'entreprendre des projets précis. La présente étude, qui explore le phénomène de la collaboration entre le secteur culturel et patrimonial et l'industrie touristique, a été commandée par le Groupe de travail sur le renforcement de la capacité de commercialisation. Ce dernier, en donnant conseils et directions tout au long du processus, a joué un rôle clé facilitant la bonne marche de cette étude.

Celle-ci a pour objet d'examiner le fonctionnement réel des projets réussis de collaboration de petite et moyenne envergure entre le secteur culturel et patrimonial et l'industrie du tourisme. Existerait-il des stratégies gagnantes ou des modèles de participation précis qu'il y aurait lieu de documenter ou de faire connaître? Est-il possible d'établir le bien-fondé d'une approche concertée bénéfique à la fois pour le secteur culturel et patrimonial et l'industrie du tourisme? L'étude a porté sur les expériences vécues dans le cadre d'un échantillon choisi de projets de collaboration de petite et moyenne envergure, réalisés partout au pays.

Il s'agit de la première étude du genre au Canada à tenter de saisir en quoi consiste en réalité la collaboration, non pas dans le cadre des super événements, expositions et des méga-projets bien connus, mais pour les organisations plus modestes, qui offrent la grande majorité des expériences culturelles et patrimoniales au pays. En conséquence, la présente étude constitue en fait un exercice de recherche exploratoire.

En fin de compte, nous n'avons pas trouvé de formule magique qui assure la réussite d'une collaboration. Les combinaisons et les permutations possibles de partenariats culturels, patrimoniaux et touristiques sont aussi diversifiées que le pays lui-même. Par contre, nous avons découvert un grand nombre d'approches, de leçons, de stratégies et d'observations fort intéressantes, permettant d'éclairer plus judicieusement notre façon d'envisager la collaboration culturelle, patrimoniale et touristique au Canada, voire à la renforcer et à la remettre en question.

2. DÉFINITION DE PROJET, PORTÉE ET MÉTHODE DE L'ÉTUDE

2.1. Définition

Les membres du Groupe de travail se sont interrogés en premier lieu sur ce qu'ils entendaient par projet de collaboration dans le domaine du tourisme culturel et patrimonial. Aux fins de la présente étude, nous avons convenu de la définition de départ suivante :

Un projet de collaboration dans le domaine du tourisme culturel et patrimonial désigne un partenariat reposant sur plusieurs produits et fournisseurs, relevant à la fois du milieu culturel et patrimonial et de l'industrie du tourisme, ayant la capacité manifeste d'attirer de nouveaux visiteurs, ou des visiteurs qui reviennent, à une expérience de qualité; et ce, en étant bénéfique aux deux secteurs (réciprocité).

2.2. Réduction de l'envergure de l'étude

Il y a littéralement des milliers d'expériences de tourisme culturel et patrimonial au Canada, provenant, entre autres, de musées, lieux historiques, d'activités d'arts de la scène, du monde des arts visuels et de festivals. Des touristes font partie de l'auditoire de presque chacun d'entre eux. L'étude de tous ces projets pour voir s'ils reposent sur une collaboration dépassait largement le cadre de ce qui pouvait être réalisé, compte tenu de l'ampleur et du budget de la présente étude.

L'envergure de l'étude a été réduite par les moyens suivants :

- Elle ne porte que sur les petits et moyens projets de collaboration. Les grandes institutions nationales et les super événements ont été exclus, puisque leurs expériences seraient moins pertinentes pour la plupart des organisations culturelles et patrimoniales et que, également, ils ont fait l'objet d'études antérieures sur les réussites dans le domaine du tourisme culturel et patrimonial.
- L'étude met l'accent sur les collaborations soutenues au cours de nombreuses années, idéalement pendant au moins trois ans. Il est difficile d'évaluer si un projet est réussi ou non s'il n'a pas subi l'épreuve du temps. Par ailleurs, une collaboration à court terme comporte des défis fort différents des activités soutenues de collaboration.
- En raison des limites réelles de temps et de budget, il a été convenu de limiter le nombre d'études de cas. L'intention à l'origine consistait à réaliser de 12 à 15 entrevues approfondies, soit suffisamment pour dévoiler les tendances et les thèmes. En fin de compte, nous avons examiné plus d'une vingtaine de projets; par contre, certains ne se sont pas révélés tout à fait pertinents.

2.3. Méthode qualitative plutôt que quantitative

Puisqu'il s'agissait d'une étude exploratoire, nous avons opté pour des techniques de recherche qualitative. Comme c'est la pratique courante dans ce genre d'étude, un échantillon réduit a été constitué, qu'il n'y a pas lieu de considérer comme étant représentatif de tout ce que le tourisme culturel et patrimonial a à offrir au Canada. Nous avons utilisé des instruments de recherche moins structurés, posé des questions ouvertes et demandé des éclaircissements lors d'interviews; tout ceci pour permettre d'obtenir de l'information sur les comportements, les mentalités et les motivations à l'égard de la collaboration. Notre analyse se fondant d'abord et avant tout sur l'information recueillie lors d'entrevues téléphoniques, il n'y a pas lieu d'en considérer les résultats comme définitifs ou concluants. Néanmoins, cette étude exploratoire a ouvert de nouvelles perspectives qui sont révélatrices, dont il y aurait lieu de tenir compte lors de l'élaboration de politiques; elles pourraient aussi servir d'assise à une recherche future, qui serait davantage structurée.

2.4. Méthode

La présente étude a été réalisée entre mai et septembre 2005 par Apropos Planning, à l'aide de la méthode suivante.

La consultante a préparé une liste préliminaire des critères provisoires de sélection et la grille proposée (qui visait une sélection représentative, voir en annexe) et a soumis le tout au Groupe de travail pour fins de discussions. La méthode à l'origine consistait à demander aux membres du Groupe de travail de recommander des projets se conformant à tous les critères, puis d'en choisir de 12 à 15, de façon à ce que toutes les régions (urbaines, rurales, etc.), différentes disciplines (arts visuels, arts de la scène, etc.), différents types (publics, privés, d'origine culturelle ou touristique) et différentes régions du Canada soient représentés.

Cependant, le Groupe de travail était d'avis que les critères de sélection étaient trop stricts et qu'il n'y aurait pas suffisamment de projets à étudier. Il a été convenu que les membres du Groupe de travail fourniraient le nom de projets qui se conformaient à ces critères ou dont on pouvait dégager d'autres indicateurs de réussite ou d'innovation qui les rendraient aptes à être considérés.

La consultante a reçu plus d'une quarantaine de suggestions de projets. Celles-ci ont été examinées à la lumière des critères provisoires et évaluées quant à leur pertinence et intérêt potentiel. Certains projets ont été éliminés à cette étape, parce qu'ils étaient trop récents pour pouvoir en étudier le parcours. D'autres ont été mis de côté puisqu'ils ne semblaient pas reposer sur une collaboration, c'est-à-dire ne comptaient pas au moins un solide partenaire provenant du secteur culturel et patrimonial et un autre de l'industrie touristique. Un exercice de sélection fort simple consistait à consulter les sites Web pour voir si on y faisait mention à la fois d'un partenaire du secteur culturel et patrimonial et d'un partenaire de l'industrie du tourisme. Il fut étonnant de voir à quel point peu d'expériences de tourisme culturel et patrimonial se présentaient extérieurement comme émanant de partenariats.

La consultante a ensuite proposé une liste de plus de 20 projets qui se conformaient en grande partie aux critères provisoires de sélection, constituant un bon échantillon représentatif des divers types de projets et des diverses régions.

Un questionnaire de recherche a été approuvé, l'entente étant que les entrevues seraient relativement peu structurées et permettraient aux personnes interrogées d'exprimer leurs propres opinions. Il a également été convenu que certaines brèves entrevues auraient lieu afin de pouvoir aborder le plus grand nombre de projets possible.

Au terme de cette recherche, 23 projets ont été examinés. L'annexe A de la présente étude en donne un aperçu. Dans la plupart des cas, au moins deux entrevues ont été accordées pour chaque projet, afin de connaître les perspectives spécifiques au milieu culturel et celles spécifiques au secteur du tourisme.

2.5. Limites de l'étude

Puisque l'objet de la présente étude consistait à mener à bien une recherche qualitative sur la collaboration, les consultants n'ont ni dressé d'inventaire des projets de tourisme culturel et patrimonial au Canada ni évalué leur degré de réussite. Les projets étaient choisis dans le but d'explorer un éventail relativement large de différents types de projets de collaboration plutôt qu'un échantillon représentatif.

En raison de la portée restreinte de cette étude, un grand nombre de projets importants et fructueux de tourisme culturel et patrimonial ne sont pas inclus, soit parce qu'il s'agit d'activités de grande envergure (et non pas de petits et moyens projets), soit parce qu'ils n'ont pas été élaborés en partenariat ou encore parce que la portée de l'étude limitait le nombre d'études de cas. C'est pourquoi les résultats obtenus ne doivent pas faire l'objet d'une généralisation.

2.6 Projets à l'étude

<p>Corridors culturels</p> <p>Okanagan Cultural Corridor (C.-B.)</p> <p>Cultural Cascades (C.-B. et É.-U.)</p> <p>Circuits le long de la Rivière Rouge (Man.)</p> <p>Viking Trail (T.-N.)</p> <p>Initiatives thématiques / disciplinaires</p> <p>« Just the Ticket » (Ont.)</p> <p>Nutcracker Neighbourhood (Ont.)</p> <p>Le Mois de l'archéologie (Qc)</p> <p>Destinations touristiques culturelles</p> <p>Chemainus Murals (C.-B.)</p> <p>Edmonton Festival City (Alb.)</p> <p>Trois-Rivières, Ville d'histoire et de culture (Qc)</p> <p>Pictou, Hector Heritage Quay (N.-É.)</p> <p>Trinity (T.-N.)</p>	<p>Axés sur le patrimoine et la culture</p> <p>Barkerville (C.-B.)</p> <p>Glenbow Museum (Alb.)</p> <p>Wanuskewin Heritage Park (Sask.)</p> <p>Lieu historique national et Musée de Buxton (Ont.)</p> <p>Centre de la Confédération (Î.-P.-É.)</p> <p>Axés sur le tourisme</p> <p>Les Visites culturelles Baillairgé inc. (Qc)</p> <p>Bienvenue Québec (Qc)</p> <p>Autres modèles de fonctionnement</p> <p>Tunnels of Moose Jaw (Sask.)</p> <p>Le Pays de la Sagouine (N.-B.)</p> <p>Le Réseau Économusée® (Qc, N.-B., N.-É., T.-N.)</p> <p>Modèles institutionnels</p> <p>Ententes du Québec sur le tourisme culturel</p>
--	--

3. PRINCIPAUX CONSTATS

Il se dégage de la présente étude 10 principaux constats. Ceux-ci ont été tirés des entrevues, mais aussi du processus qui permet de préciser la taille souhaitable des projets, d'arrêter un choix final et de discuter des enjeux avec les membres du Groupe de travail.

1. *Il n'y a pas de modèle unique de collaboration pour les initiatives de tourisme culturel et patrimonial.*

Les collaborations existent à tous les niveaux (regroupant individus, organismes culturels, touristiques, collectivités, entreprises, gouvernements) et selon une grande diversité de modes de fonctionnement, à titre officiel ou non.

Il peut s'agir de collaborations reposant aussi bien sur des partenariats interministériels provinciaux (p. ex. au Québec, le ministère de la Culture et des Communications et le ministère du Tourisme dirigent et financent ensemble plusieurs projets), des ententes officielles (p. ex. l'entente sur le tourisme Viking Trail compte plus de 40 signataires), des projets lancés par les municipalités (p. ex. l'Okanagan Cultural Corridor) que sur des partenariats populaires, communautaires (p. ex. Trinity à Terre-Neuve). Il ne semble pas y avoir de norme quant à la méthode de collaboration et il ne semble pas qu'un modèle soit supérieur.

2. *Ces partenariats de collaboration sont le fruit de circonstances et de contextes très diversifiés, mais la plupart bénéficient d'un certain niveau de soutien public.*

Les partenariats de collaboration en tourisme culturel et patrimonial ont été formés pour bien des raisons différentes et de bien de différentes manières. La nécessité économique est à l'origine de plusieurs d'entre eux (p. ex. les activités touristiques axées sur le thème des Vikings à Terre-Neuve résultent de mesures prises à la suite du moratoire sur la pêche à la morue). D'autres découlent des activités de planification des municipalités pour promouvoir leur collectivité et lui donner une image de marque (Trois-Rivières; Chemainus, en C.-B., Edmonton). Certains relèvent d'initiatives d'organismes culturels visant à étendre leurs rayonnement et portée (Wanuskewin Heritage Park, Glenbow Museum, Rising Tide Theatre), alors que d'autres faisaient partie de stratégies délibérées de développement touristique (« Just the Ticket », Nutcracker Neighbourhood, Circuits le long de la rivière Rouge). Un projet (entreprises ÉCONOMUSÉE®) était issu du désir de préserver une forme de métier d'art traditionnel, alors que d'autres étaient tout simplement des projets d'entreprise ou d'affaires.

Bien que les points de départ des collaborations différaient beaucoup et qu'il ne semble pas y avoir de modèle commun quant à leur origine, nous avons découvert que la majorité des projets à l'étude ont bénéficié d'une forme quelconque de financement et de soutien public.

3. *Les approches concertées en tourisme culturel et patrimonial sont relativement nouvelles; on compte un nombre limité de petits et moyens projets de collaboration dont le succès s'est étalé sur plusieurs années successives.*

Peut-être que le plus grand défi que cette étude devait surmonter consistait à trouver des projets qui se poursuivaient depuis de nombreuses années. Dans bien des cas, les expériences culturelles et patrimoniales étaient bien établies, mais le partenariat touristique était récent. Plusieurs autres projets en étaient à leurs débuts, en transition ou en fin de parcours, parce que le programme de financement spécial ou de soutien était terminé. Il se peut que ce manque de longévité soit attribuable au fait que le tourisme culturel et patrimonial est un domaine relativement nouveau, mais il est possible que les approches concertées manquent de stabilité. Il est réellement trop tôt pour conclure.

Un grand nombre de nouvelles initiatives semblent prometteuses et il y aurait lieu de les suivre de près au cours des années à venir. On peut penser que si cette étude était reprise dans cinq ans, les résultats risqueraient d'être quelque peu différents, notamment quant à l'évaluation du degré de réussite des projets.

4. *La collaboration dans le domaine du tourisme culturel et patrimonial ne tient pas de la magie ou de la bonne volonté; elle repose sur l'engagement de ressources et d'efforts consentis au fil de nombreuses années.*

Les partenariats exigent beaucoup d'efforts, nettement supérieurs et au-delà de la charge normale de travail des participants. Voilà le dénominateur commun qui se dégage des entrevues. Les projets de collaboration les plus fructueux sont généralement réalisés par un personnel à plein temps, dont la tâche consiste à promouvoir le tourisme culturel ou patrimonial ou le partenariat.

Les projets de collaboration nécessitent également l'investissement de nouvelles ressources financières à des fins notamment de coordination, de formation, de développement du produit, de conception de forfaits et avant tout de marketing. En général, le partenariat de collaboration doit être reconnu comme un nouveau projet, comportant des exigences de travail nettement supérieures aux tâches courantes du participant du secteur culturel ou patrimonial ou de l'industrie touristique. Pour mener à bien ce nouveau projet, les partenaires doivent soit trouver de nouvelles ressources ou réaffecter celles dont ils disposent.

En dernier lieu, il est essentiel d'engager ces ressources de manière soutenue pendant plusieurs années successives. Le cycle de planification dans le domaine du tourisme est de deux à trois ans, de sorte qu'il faut compter au moins autant d'années pour commencer à voir les retombées du projet et encore plus de temps pour que le marché ciblé parvienne à maturité. De toute évidence, il faut avoir une perspective à beaucoup plus long terme pour ces projets par rapport à ce qui a été discuté auparavant.

5. *Le leadership exercé par des individus occupant des postes-clé, ayant des affinités avec les deux secteurs, semble être un facteur important de réussite pour les activités de collaboration.*

Le leadership est un facteur clé du succès de ces collaborations. Il peut provenir soit de dirigeants ou encore de personnes dynamiques, animés par une vision, qui se font les champions d'un projet et qui sont prêts à affronter les pires obstacles. L'importance du leadership est ressortie si clairement lors de nos entrevues que nous avons commencé à demander des éclaircissements en posant une nouvelle question : « Cette collaboration se poursuivrait-elle si cette personne clé quittait? »

Fait intéressant à retenir : les personnes qui semblaient les plus efficaces sont celles qui ont d'instinct des affinités avec chacun des deux secteurs, notamment l'aubergiste de Terre-Neuve qui avait travaillé auparavant dans le domaine du théâtre, l'agent municipal du tourisme de Québec amateur d'art et de ballet, l'agent de développement des arts de la Colombie-Britannique qui a beaucoup voyagé et l'homme d'affaires qui apprécie les métiers d'art. Une passion personnelle à l'égard de la culture et du patrimoine ainsi que du tourisme semble être une caractéristique clé de ces leaders efficaces.

6. *Les initiatives de collaboration dans le domaine du tourisme culturel et patrimonial fonctionnent mieux lorsque les expériences culturelles et patrimoniales en sont déjà rendues à un degré élevé de préparation à la mise en marché ou lorsque le développement du produit, de l'offre, fait partie intégrante du projet.*

Pour attirer des visiteurs de l'extérieur à sa collectivité, région, province ou pays, il faut pouvoir offrir une expérience culturelle ou patrimoniale de qualité supérieure, à laquelle se greffent les services et les commodités auxquels s'attendent les touristes. Les collaborations avec l'industrie du tourisme sont plus réussies lorsque les expériences culturelles et patrimoniales proposées sont déjà un succès à l'échelle locale, plutôt que lorsqu'on tente en premier lieu de faire appel au processus touristique pour en assurer le développement. Les endroits où l'on est prêt à procéder à la mise en marché de l'expérience sont en mesure de collaborer avec un partenaire de l'industrie touristique et ainsi de faire en sorte que ce nouveau volet de tourisme culturel s'ajoute à leur offre déjà existante.

Bref, la collaboration dans le domaine du tourisme culturel et patrimonial repose sur des expériences culturelles et patrimoniales de qualité, viables en soi.

Autrement, si l'on désire poursuivre un projet de collaboration en tourisme culturel et patrimonial, mais que l'expérience culturelle ou patrimoniale n'est pas encore prête à être mise en marché, il est important dès le tout début du partenariat de mettre l'accent sur les activités visant à roder le produit avant de procéder au marketing. C'est ce qui s'est passé dans le cas d'Archéo-Québec. Les ministères québécois de la Culture et des Communications et du Tourisme ont déjà appuyé le développement du produit pendant trois ans, dans le but principalement de lancer l'expérience du visiteur archéologique sur les marchés locaux. Ils prévoient qu'il faudra attendre quelques années encore avant de

pouvoir proposer cette expérience à l'extérieur de la province ou auprès des touristes étrangers. Dans le cadre de projets qui ont moins porté fruit, comme l'initiative internationale Cultural Cascades (C.-B. et É.-U.), les activités de marketing ont souvent été entreprises avant que les produits ne soient véritablement prêts.

7. Les projets de collaboration semblent avoir plus de chances de réussir lorsqu'ils sont bien ciblés et centrés sur des attraits et des expériences uniques autour desquelles toutes les activités peuvent être regroupées et thématisées.

Les collaborations les plus réussies sont bien ciblées. Des études de marché ont alors été réalisées, pour déterminer en quoi consistent l'expérience ou les produits offerts, pour tout centrer sur un thème ou un attrait qui sert de point d'ancrage ainsi que pour préciser les rôles, les attentes et les obligations de chacun des partenaires. Plus le projet est bien défini, plus il semblait glisser sur des roulettes.

Par exemple, dans la partie ouest de l'île de Terre-Neuve, tous les partenaires ont convenu que le thème des Vikings constituait leur principal avantage concurrentiel; ils l'ont exploité pour agencer diverses expériences témoignant des diverses facettes de ce thème afin de faciliter leur mise en marché. Ils ont également conclu une entente officielle qui clarifierait les rôles. En Ontario, le projet « Just the Ticket » était bien centré, fondé sur une solide étude de marché, axé seulement sur le théâtre et comportait des règles clairement établies pour y prendre part.

Un autre facteur de réussite consiste à utiliser un attrait majeur ou une expérience principale comme point d'ancrage. Il est souvent plus facile pour l'industrie du tourisme de collaborer avec des lieux culturels ou patrimoniaux lorsqu'une expérience culturelle ou patrimoniale clairement distincte sert de point d'ancrage pour attirer les visiteurs dans une région. Des sites comme Barkerville (C.-B.) et Wanuskewin (Sask.) ont trouvé qu'il était relativement facile de former des partenariats puisqu'elles étaient déjà d'importants pôles d'attraction des visiteurs.

8. Lorsqu'un projet de collaboration est couronné de succès, tous les partenaires en bénéficient et sont enthousiastes à son sujet.

Il ressort clairement des entrevues que lorsqu'un projet de collaboration culturelle et patrimoniale porte fruit du point de vue touristique, tous bénéficient de ses avantages, bien que ce ne soit pas toujours de la même manière. Lors de la plupart des entrevues avec les partenaires du secteur culturel et patrimonial et de l'industrie du tourisme, la réaction était la même de part et d'autre. Chacun des deux était positif et enthousiaste, en quelque sorte heureux de la situation ou alors il était évident que quelque chose allait de travers. On pourrait ainsi en conclure que l'un des moyens de mesurer à l'avenir la réussite de projets de collaboration dans le domaine du tourisme culturel et patrimonial consisterait à tenir compte des avantages communs et des perceptions de réussite.

9. *Le développement de la collaboration entre tourisme, culture et patrimoine au Canada serait souvent restreint par un manque de souplesse dans des programmes de financement, lesquels chercheraient à promouvoir soit une activité exclusivement culturelle ou soit exclusivement touristique; cela ne serait pas de nature à susciter des partenariats novateurs.*

Sauf dans le cas de certains projets au Québec, l'un des commentaires les plus courants entendus lors des entrevues a trait au fait qu'il est extrêmement difficile pour les projets de tourisme culturel et patrimonial d'être admissibles à un financement public. Ce genre d'initiatives ne se conformerait pas aux mécanismes traditionnels de financement de projets culturels ou patrimoniaux et ne seraient pas non plus favorisées dans le cadre des programmes courants de financement d'activités touristiques. Ceux qui proposent des projets de tourisme culturel et patrimonial se trouveraient soit exclus du financement offert, soit obligés de faire des pieds et des mains pour obtenir un financement partiel ici et là. Les agences de développement économique semblent souvent plus ouvertes à l'idée d'appuyer financièrement des projets de tourisme culturel et patrimonial que les ministères gouvernementaux responsables de ces secteurs.

Un financement provenant du secteur privé serait, semble-t-il, en théorie, une autre solution, mais elle s'avère difficile en pratique. L'investissement du secteur privé en matière de tourisme culturel et patrimonial se voit limité par des contraintes ou barrières qui proviennent des structures de gouvernance, des critères propres au financement provenant du secteur public, des difficultés d'identifier des mécanismes de partage des bénéfices (profits) et de la question de savoir qui « contrôle les façons de dépenser ».

Il semblerait de toute évidence nécessaire de prévoir un financement spécial pour les projets de tourisme culturel et patrimonial ou d'établir des critères de financement plus souples à l'intérieur des programmes actuels. Plusieurs personnes interrogées ont également fait état d'un vide en matière de politiques portant sur le tourisme culturel et patrimonial.

10. *Dans plusieurs cas, on observe que de nouveaux modèles de fonctionnement sont en train de percer, intégrant la dimension culture et la dimension tourisme au sein d'une seule, et nouvelle, entité.*

Au nombre des résultats intéressants de la présente étude, signalons que certains des projets réussis de tourisme culturel et patrimonial, présentés comme des exemples d'approches concertées, s'avèrent en fait fondés sur d'autres modèles de fonctionnement (alternatifs) que la collaboration. Ainsi, le Réseau Économusée® exploite plus d'une quarantaine de centres hybrides, relevant à la fois de l'atelier vivant de l'artisan, du musée, d'une boutique et d'une entreprise. Le Pays de la Sagouine au Nouveau-Brunswick est également hybride, soit un lieu mettant en vedette la littérature et les arts de la scène, tout en agissant carrément comme un attrait touristique. Les Tunnels of Moose Jaw constitue clairement une entreprise touristique, créée autour d'une authentique ressource patrimoniale.

En Ontario, au Manitoba et en Colombie-Britannique, entre autres provinces, les plans municipaux de développement culturel et les plans de développement communautaire s'intéressent également au rôle du tourisme culturel, non pas à titre d'activité distincte, mais comme faisant parti du tissu même de la planification urbaine et du développement économique.

Ces nouveaux modèles de fonctionnement ont vu le jour pour diverses raisons. Mais dans chaque cas, on ressentait le besoin d'aller au-delà d'une simple approche de collaboration entre deux secteurs autonomes, le secteur culturel et patrimonial et l'industrie touristique, pour trouver une formule de coexistence. Bien que la présente étude ne soit pas centrée sur l'émergence de ces nouvelles approches, n'empêche qu'il s'agit sûrement là d'un fait nouveau qui mérite attention.

4. OBSTACLES À LA COLLABORATION

Il y a plusieurs obstacles à la collaboration entre le secteur culturel et patrimonial et l'industrie touristique. Les plus évidents sont le manque de temps, d'argent et de personnel compétent, de même que la résistance au changement. Il s'agit d'obstacles communs à tous les projets, peu importe leur domaine.

En outre, il y a des obstacles propres au tourisme culturel et patrimonial en général, entre autres la méconnaissance de l'autre secteur et le jargon propre à chacun (p. ex. le terme « expérience » est préféré dans le secteur culturel et patrimonial alors que l'usage du terme « produit » prédomine dans l'industrie touristique). Ces obstacles, identifiés dans la stratégie d'affaires en tourisme culturel (2000) de la Commission canadienne du tourisme, *Faire fructifier les atouts*, existent toujours jusqu'à un certain point, bien qu'il s'agisse d'un facteur moins important qu'il y a une dizaine d'années.

Par contre, la présente étude a également cerné un certain nombre d'obstacles qui s'appliquent de manière spécifique à la collaboration entre le secteur culturel et patrimonial et l'industrie touristique.

• *Cycles de planification*

Dans l'industrie du tourisme (professionnels du voyage), du moins pour les marchés long-courriers, l'offre du produit et les prix doivent être précisés de deux à trois ans à l'avance, afin de mettre en marché et de vendre des forfaits. Or, les petites et moyennes organisations culturelles et patrimoniales parviennent rarement à planifier aussi longtemps à l'avance, faute de financement et en raison de la nature créative de leur activité. Souvent, il n'est pas évident que le lieu culturel sera même ouvert dans trois ans.

Même dans le cas des marchés de proximité ou de créneaux spécifiques, les cycles de planification peuvent faire problème. Ainsi, l'industrie du voyage requiert pour la bonne marche de ses opérations que soient établis de six à douze mois à l'avance le programme final, les prix et l'information sur les modalités de réservation; ceci lui permet de monter les forfaits et produire les outils promotionnels. En revanche, il est fréquent pour les organisations culturelles et patrimoniales

de ne pas être fixées avant mars ou avril quant à leurs budgets définitifs ou quant à la confirmation de la contribution ou subvention de projet demandée.

Cette question des cycles de planification est particulièrement aiguë dans le domaine des arts de la scène et des festivals, qui tendent à miser sur les artistes « de l'heure ». Le problème se pose moins pour les musées et les lieux historiques, mais n'empêche qu'il existe. Par exemple même si un musée a décidé des thèmes d'une exposition spéciale prévue dans deux ans, il est possible qu'il ne puisse en évaluer le coût ou être en mesure de savoir quels programmes spéciaux seront offerts. Dans l'ensemble, le peu de compatibilité avec les cycles de planification est un obstacle majeur aux approches concertées.

Un financement stable et à long terme pour les expériences culturelles et patrimoniales peut contribuer à surmonter cet obstacle. Par ailleurs, il peut être utile de mettre en vedette des programmes servant de point d'ancrage ou de produit d'appel, comme *Anne of Green Gables* au Centre des arts de la Confédération ou le *New Founde Lande Pageant* du Rising Tide Theatre. Cela permet à l'industrie touristique de vendre à l'avance cette expérience de base, puis d'ajouter par la suite à la dernière minute, au programme d'une autre soirée, des représentations supplémentaires au théâtre. L'image de marque peut également représenter une solution : on n'a pas nécessairement besoin de connaître les pièces qui seront montées aux festivals Stratford ou Shaw pour réserver un forfait ou savoir quels spectacles seront présentés pour planifier de se rendre à l'un ou l'autre des festivals d'été d'Edmonton.

• ***Degré de préparation à la mise en marché d'expériences culturelles et patrimoniales***

Parfois, on cherche à attirer des touristes en leur proposant des expériences culturelles et patrimoniales qui ne sont pas prêtes à être mises en marché; les leaders de projets de collaboration ont parfois tellement hâte d'aller de l'avant qu'ils y intègrent tous les participants possibles, sans se demander s'ils sont du calibre attendu. Le fait d'inclure des expériences pas encore prêtes à être mises en marché peut miner la crédibilité et la réussite éventuelle d'un projet de collaboration.

Bien que le manque ou la faiblesse du financement offert aux expériences culturelles et patrimoniales fasse partie du problème, il ne s'agit pas de l'unique raison pour laquelle celles-ci ne sont pas prêtes à être lancées sur le marché. Parfois, les responsables des expériences culturelles et patrimoniales et même les décideurs gouvernementaux ne sont pas au courant des besoins de l'industrie du tourisme et s'aventurent sans être suffisamment prêts; d'autres fois, les responsables des expériences culturelles et patrimoniales ne sont pas réellement disposés à l'adapter (ou, comme certains diraient, à faire des compromis) aux besoins des touristes.

Il est essentiel d'entreprendre une planification et une évaluation réalistes pour savoir si chaque partenaire est réellement prêt, disposé et en mesure de prendre part à une collaboration en tourisme culturel et patrimonial. Ce genre de collaboration n'est pas indiqué pour tout le monde. En outre, le développement du produit devrait faire partie intégrante des réalisations visées par la collaboration; des délais plus longs devraient être prévus.

• ***Difficultés de collaboration entre les organisations à but lucratif et non lucratif***

La collaboration entre les organisations à but lucratif et non lucratif pose souvent problème, quel que soit le domaine d'activité. Les différences inhérentes à leurs valeurs, structures de fonctionnement, modèles de gouvernance, ressources et priorités propres ont tendance à compliquer leurs relations. L'écart entre un statut à but lucratif et un statut à but non lucratif pour des organisations est une contrainte fondamentale pour le tourisme culturel et patrimonial puisque, en majorité, les entreprises dites touristiques sont à but lucratif, alors que, en général, les organisations culturelles et patrimoniales sont à but non lucratif.

Bien souvent, les entreprises touristiques ne parviennent pas à comprendre la situation d'organisations culturelles et patrimoniales publiques ou à but non lucratif qui ne peuvent prendre de décisions simples sans l'assentiment de leur conseil d'administration, qui ne savent pas d'une année à l'autre quels seront leurs budgets et leur offre en termes d'expériences et, enfin, qui ne peuvent investir même de modiques sommes d'argent pour en tirer des recettes futures.

D'un autre côté, de nombreux intervenants du secteur culturel et patrimonial ont une expérience limitée des divers environnements d'affaires au sein duquel évoluent les entreprises à but lucratif et semblent avoir une certaine difficulté à saisir leurs contraintes ou impératifs financiers. Même au sein du secteur culturel et patrimonial, un clivage existe entre les activités lucratives et non lucratives, et souvent des entreprises culturelles comme les galeries d'art commerciales ou les maisons d'édition ne sont pas reconnues au même titre en tant qu'activités culturelles légitimes.

La collaboration a tendance à être plus réussie lorsque l'expérience culturelle et patrimoniale est gérée selon un modèle de gestion d'affaires ou d'entreprise. Parfois, il est possible de surmonter l'écart qui sépare les organisations à but lucratif et non lucratif en précisant le rôle propre à chacune. Par exemple une pourrait fournir l'argent alors que l'autre pourrait fournir les services de son personnel.

• ***Critères de financement***

Il a été dit lors des entrevues que les initiatives de tourisme culturel et patrimonial sont rarement admissibles au financement provenant des programmes traditionnels de financement de la culture ou du tourisme, puisqu'elles ne se conformeraient pas aux critères de l'un ou de l'autre. Parfois, les responsables des projets doivent soumettre des demandes auprès de différentes sources pour financer divers volets de leurs activités; dans d'autres cas, ils se rendent compte qu'ils ne sont tout simplement pas admissibles à une aide financière.

Les ministères responsables de la culture et du patrimoine ont généralement des lignes directrices rigoureuses en matière de financement, qui ne favoriseraient pas le tourisme. Rarement le marketing, la conception de forfaits ou la promotion sont considérés comme étant des activités culturelles légitimes. Par contre, les responsables du tourisme investissent rarement dans le développement de l'offre (du produit).

Les personnes interrogées sont d'avis qu'il faudrait des approches de financement plus souples qui récompensent (au lieu de gêner) les projets de tourisme culturel et patrimonial novateurs et qui favorisent la collaboration. La solution pourrait consister soit à créer de nouveaux programmes de financement qui appuient spécifiquement le tourisme culturel et patrimonial, soit à assouplir les exigences actuelles des programmes de financement.

• **« Authenticité » : définitions étroites du terme**

L'authenticité est au cœur des expériences touristiques culturelles et patrimoniales et pour cette raison, sa notion est l'objet de nombreux débats un peu partout, notamment sur ce que sont ses éléments constitutifs tels qu'appliqués à une expérience ou un site. De telles divergences peuvent entraver la collaboration et freiner le développement d'expériences et de produits novateurs dans ce secteur du tourisme.

Il se dégage de plusieurs entrevues que la question de l'authenticité est source de conflits, non seulement entre le secteur culturel et patrimonial et l'industrie touristique (p. ex. les préoccupations soulevées par le secteur patrimonial au sujet du manque d'exactitude de certaines présentations ludo-éducatives (en anglais *edutainment*), mais également au sein des milieux culturels et du patrimoine. Les définitions d'authenticité diffèrent entre les adeptes du patrimoine architectural bâti (qui accordent une grande valeur à l'authenticité et à l'intégrité des structures historiques), de l'interprétation du patrimoine (qui accordent une grande valeur à la communication de contenus et de significations authentiques, même si des répliques ou d'autres moyens doivent être utilisés) et de la culture (qui apprécie à leur juste valeur l'expression et l'interprétation créatives comme moyens d'exprimer des vérités et des expériences authentiques, même si certains détails ne sont pas reproduits en tous points).

Par exemple un endroit comme le « Pays de la Sagouine » (qui illustre les œuvres et les personnages de l'écrivaine acadienne Antonine Maillet) ou le lieu de tournage de *Random Passage* (où a été tourné le film tiré du roman de Bernice Morgan) risquent de ne pas être considérés par certains spécialistes du patrimoine comme des expériences culturelles et patrimoniales légitimes (et ainsi être admissibles à un financement de programmes culturels ou patrimoniaux) puisqu'il ne s'agit pas de lieux historiques. N'empêche qu'ils mettent en vedette le talent et l'esprit créateur d'ici et peuvent bel et bien évoquer une époque, des lieux, une culture et expérience humaine authentiques fort passionnants.

Il n'y a pas de moyen facile pour surmonter cet obstacle que constituent des valeurs et des définitions divergentes de l'authenticité, mais il est important de retenir que plus d'une personne interrogée a soulevé ce problème. Cela nous pousse à remettre en question la façon traditionnelle de définir les critères d'authenticité et indique le besoin de penser de nouvelles politiques d'encadrement pour le tourisme culturel et patrimonial.

• **Frontières administratives régionales**

Un obstacle beaucoup plus concret à la collaboration dans le domaine du tourisme culturel et patrimonial est attribuable au fait que les frontières administratives des régions et des organisations qui assurent la commercialisation de destinations touristiques ne correspondent pas nécessairement aux endroits et sites où se vivent les expériences culturelles et patrimoniales. Par conséquent, il n'est pas toujours possible de faire en sorte que les expériences thématiquement reliées, ou complémentaires, qu'il serait avantageux de regrouper sous la forme de forfaits et de commercialiser comme un ensemble, le soient effectivement.

Une pensée plus flexible et une coopération entre divers secteurs de compétences différentes peuvent grandement contribuer à surmonter cet obstacle.

• *Des « imitateurs concurrentiels »*

Un obstacle, imprévisible au départ, consiste en ce que des projets de tourisme culturel et patrimonial qui ont porté fruit attirent des imitateurs, pouvant ainsi diluer le succès du projet initial et son caractère unique.

Par exemple Chemainus, en Colombie-Britannique, était au nombre des premières villes canadiennes à mettre au point un projet de fresques; maintenant, il y en a partout au pays et désormais, Chemainus a perdu un peu de son caractère d'endroit incontournable, « à voir absolument ». De la même façon, la réussite du Rising Tide Theatre de Trinity, à Terre-Neuve, a conduit à la formation de troupes de théâtre régionales partout dans la province. Les artistes en profitent peut-être, mais cela n'est pas nécessairement favorable au tourisme culturel et patrimonial; une concurrence entre destinations offrant des expériences similaires conduirait à diluer la demande pour ce type d'offre.

Même s'il est important de partager et faire connaître les expériences couronnées de succès (il est vrai que l'offre d'expériences complémentaires stimule la demande touristique), il est tout aussi essentiel de ne pas copier bêtement ce que font les autres, mais plutôt de mettre l'accent sur des produits et des approches uniques. On pourra ainsi offrir un plus grand nombre de produits de tourisme culturel et patrimonial et plus de choix aux visiteurs, en plus d'assurer la complémentarité des diverses expériences; on évitera ainsi qu'elles ne soient en concurrence directe. Cela peut parfois impliquer d'investir dans le développement d'un nouveau produit et de pouvoir compter sur la volonté des organismes publics et du secteur privé qui fournissent des fonds de prendre des risques pour soutenir de nouvelles idées.

• *Difficulté de repérer et de mesurer le succès*

Il est difficile de mesurer le degré de réussite des projets de collaboration en tourisme culturel et patrimonial. Peu de gens ont trouvé des moyens de mesurer la réussite autrement que par le nombre de forfaits vendus, bien qu'il ne s'agisse pas nécessairement du seul ou du meilleur indicateur. En fait, plusieurs organisations artistiques ou culturelles résistent nettement à mesurer le succès d'après les ventes, étant donné que l'excellence culturelle ou les expériences de qualité leur tiennent plus à cœur. Notons au passage que plusieurs expériences culturelles et patrimoniales de plus faible envergure sont gratuites et que les présences ne sont pas comptées.

La réussite se mesure-t-elle seulement par le nombre de ventes de forfaits et de visiteurs ou la retrouve-t-on aussi, de manière moins tangible, dans une plus grande notoriété ou de plus nombreuses occasions de travail pour les comédiens? Qu'est-ce qui se produit si, d'un côté, un partenaire du secteur de l'hébergement voit ses revenus augmenter, mais que, de l'autre, un musée qui a investi dans le produit n'en tire qu'un piètre rendement? S'il y a, dans le cadre d'une collaboration de longue date, une diminution du nombre de visiteurs, comment peut-on savoir si la situation aurait été meilleure ou pire s'il n'y avait pas eu de partenariat?

Il est important de reconnaître que tous les projets ne seront pas nécessairement financièrement autonomes, mais qu'ils peuvent néanmoins entraîner d'autres retombées : création d'emplois, perfectionnement professionnel, identité plus marquée, meilleure appréciation de la culture et du patrimoine ou plus grande notoriété d'une région. Pour assurer le suivi des succès remportés, il sera essentiel de tenir compte de plusieurs indicateurs.

Cette difficulté de mesurer le degré de réussite d'approches concertées est un obstacle majeur qui continuera vraisemblablement de perdurer. Il n'y a pas de solutions faciles.

5. AVANTAGES DE LA COLLABORATION

Compte tenu de tous les obstacles à la collaboration et des défis à surmonter, est-ce qu'il vaut la peine de continuer? Toutes les personnes interrogées, y compris celles dont le projet n'a pas été couronné de succès, ont répondu par l'affirmative. L'approche concertée pour le tourisme culturel et patrimonial comporte de grands avantages, dont les principaux sont énumérés ci-dessous.

• La collaboration permet à chaque partenaire d'acquérir un nouvel ensemble de compétences et de nouvelles idées.

Un grand nombre de personnes interrogées ont affirmé qu'il s'agit de l'un des principaux avantages de l'approche concertée. Plusieurs étaient d'avis qu'une intense collaboration inter-sectorielle permet l'émergence d'un plus grand nombre de solutions, et davantage créatives. Ils appréciaient également la diversité de talent et de savoir-faire à laquelle un partenariat de collaboration leur donne accès.

• La mise en commun de fonds contribue à la création de campagnes de marketing de qualité, d'une grande portée et d'un grand rayonnement tels qu'un intervenant ne parviendrait pas seul à réaliser.

Les activités de marketing conjointes constituaient probablement l'avantage le plus souvent évoqué d'une approche concertée entre le secteur culturel et patrimonial et l'industrie touristique. Par exemple en contribuant à un effort commun de marketing, « Just the Ticket » a été en mesure de placer des annonces dans la revue *Food & Drink*, une publication de très grande qualité, visant un marché de consommateurs aux attributs semblables à ceux des amateurs de théâtre. Aucun intervenant à lui seul n'aurait pu se le permettre.

• Une masse critique d'expériences agencées sous la forme de forfaits attire plus de visiteurs et les incite à prolonger leur séjour.

En dehors des grands centres urbains, les regroupements par grappes et le montage de forfaits sont des facteurs d'une importance cruciale pour attirer les touristes. Par exemple dans le cadre de l'Okanagan Cultural Corridor et des Circuits le long de la rivière Rouge, plusieurs petites expériences ont été regroupées dans un forfait, ce que n'aurait pu faire à lui seul un partenaire cherchant à attirer autant de touristes. L'avantage de la collaboration culturelle et patrimoniale avec le tourisme (par rapport à une simple collaboration entre différentes expériences culturelles) est la possibilité d'offrir la gamme d'expériences et de services que recherchent les touristes. Il est bien connu que la plupart des touristes ne s'intéressent pas uniquement à la culture — mais à la culture et à la nature, à la culture et à l'aventure, à la culture et aux spas ou centres de santé, à la culture et à la gastronomie, etc.

• Les projets de collaboration associant le secteur culturel et patrimonial et l'industrie touristique ont tendance globalement à favoriser un meilleur réseautage. De fait, ils semblent même promouvoir des partenariats entre des organisations patrimoniales et culturelles se percevant auparavant comme étant en concurrence.

Selon les personnes interrogées, le fait de prendre part à un projet de tourisme culturel et patrimonial à multiples volets et auquel sont associés un plus grand nombre de fournisseurs a tendance à promouvoir une culture de coopération, l'établissement de réseaux et la création de liens étroits, dont la portée s'étend bien au-delà des paramètres du projet comme tel. Des commentaires fort intéressants formulés par les représentants de différentes organisations, souvent d'orientation relativement semblable et géographiquement rapprochées, méritent d'être soulignés. Ces commentaires disent que le projet initial avait eu comme retombées d'amorcer plusieurs types de relations nouvelles. Par exemple il y a eu échanges de collections et de savoir-faire plus nombreux.

• La collaboration libère les organisations patrimoniales et culturelles de certaines tâches dans lesquelles elles ne sont pas spécialisées (p. ex. préparation de forfaits, marketing) et les laisse concentrer sur les activités de base.

Un grand nombre d'organisations culturelles et patrimoniales, soumis à la pression d'attirer des touristes, ne savaient pas comment s'y prendre. L'approche concertée a fait qu'elles n'eurent pas à embaucher d'autre personnel, spécialisé dans le domaine du « tourisme », d'acquérir de nouvelles compétences en marketing ou d'assumer de nouvelles tâches, de sorte qu'elles purent se concentrer sur leurs propres activités et compter sur leurs partenaires en tourisme pour leur venir en aide.

• Une initiative de collaboration a tendance à avoir pour résultat une sensibilisation accrue envers une région ainsi qu'envers sa culture et à son patrimoine, et ce, à long terme.

Une campagne de tourisme culturel et patrimonial contribue souvent à sensibiliser davantage les gens, même s'ils « n'achètent » pas nécessairement un forfait. Elle peut entraîner des avantages à long terme. Pour les partenaires de l'industrie du tourisme, cela peut signifier la visite de touristes à une date ultérieure, ce qui entraînera des retombées économiques. Pour les partenaires des milieux culturels et du patrimoine, en plus de visites ultérieures, cela peut également se traduire par un plus grand rayonnement et une compréhension élargie de la culture et du patrimoine au pays.

• Attirer un plus grand nombre de visiteurs par des activités touristiques a tendance à stimuler globalement les secteurs culturel et patrimonial.

Bien que le tourisme ne soit pas la panacée à laquelle on pourrait s'attendre, un projet de collaboration efficace peut attirer un plus grand nombre de visiteurs — tant le visiteur moyen que celui qui s'intéresse au créneau culturel — à vivre des expériences culturelles et patrimoniales. L'augmentation du nombre de visiteurs est à l'origine d'une augmentation des recettes, de la création d'emplois, de possibilités créatrices plus nombreuses et d'une plus grande reconnaissance. Et s'il est vrai que le tourisme à outrance peut détruire des endroits et des expériences uniques, il est tout aussi vrai que le tourisme culturel et patrimonial peut favoriser la

protection et la présentation du patrimoine et de la culture; de plus, il peut être bénéfique de manière intangible — soit une plus grande notoriété et compréhension de la culture et du patrimoine du pays au sein de la population.

6. CONCLUSION

Partout au Canada, les petites et moyennes organisations culturelles et patrimoniales s'allient aux intervenants de l'industrie du tourisme pour mener à bien des projets de collaboration. Ces projets ont évolué dans divers environnements (de milieux communautaires à des agences ou ministères fédéraux) et de différentes manières (d'alliances informelles à des ententes inter-institutions formelles). Il se dégage de la présente étude qu'il ne semble pas y avoir un seul modèle garant de la réussite d'une collaboration.

Il se peut que la diversité des approches concertées à l'échelle du Canada témoigne de la relative nouveauté du tourisme culturel et patrimonial au pays et de l'absence, du moins en grande partie, de politiques publiques d'encadrement en ce domaine. Bien qu'il soit difficile de mesurer le degré de réussite de ces collaborations aux nombreuses facettes, un consensus se dégage : les approches concertées bénéficient à tous les partenaires et devraient être soutenues.

N'empêche que plusieurs obstacles freinent la collaboration dans le cadre des projets de tourisme culturel et patrimonial. Selon les personnes interrogées, le financement pose particulièrement problème. Elles estiment évident qu'il faille consentir de nouvelles ressources à ces projets sur une longue période, ce qu'empêchent des formules de financement qui manqueraient de souplesse et, d'après elles, l'insuffisance chronique du financement dans le secteur culturel et patrimonial.

Les projets réussis sont issus d'un leadership dynamique, d'une vision claire et nette, de produits uniques, d'une volonté de collaboration et de la reconnaissance du fait que le tourisme culturel et patrimonial est une nouveauté, nécessitant des investissements publics pour s'enraciner et croître. Certains autres modèles hybrides émergent, pour concilier culture, patrimoine et tourisme.

La collaboration en ce domaine prend racine partout au Canada. Il y a là une occasion à saisir pour que le secteur public accroisse son soutien envers ces efforts, contribuant ainsi grandement à leur réussite à long terme.

ANNEXE A : UN APERÇU DES PROJETS

Corridors culturels

- A.1 Okanagan Cultural Corridor (C.-B.)
- A.2 Cultural Cascades (C.-B. et É.-U.)
- A.3 Circuits le long de la rivière Rouge (Man.)
- A.4 Viking Trail (T.-N)

Initiatives thématiques / disciplinaires

- A.5 « Just the Ticket » (Ont.)
- A.6 Nutcracker Neighbourhood (Ont.)
- A.7 Le Mois de l'archéologie (Qc)

Destinations touristiques culturelles

- A.8 Chemainus Murals (C.-B.)
- A.9 Edmonton Festival City (Alb.)
- A.10 Trois-Rivières, Ville d'histoire et de culture (Qc)
- A.11 Pictou, Hector Heritage Quay (N.-É.)
- A.12 Trinity (T.-N)

Axés sur le patrimoine et la culture

- A.13 Barkerville (C.-B.)
- A.14 Glenbow Museum (Alb.)
- A.15 Wanuskewin Heritage Park (Sask.)
- A.16 Lieu historique national et Musée de Buxton (Ont.)
- A.17 Centre des arts de la Confédération (Î.-P.-É.)

Axés sur le tourisme

- A.18 Les Visites culturelles Baillairgé inc. (Qc)
- A.19 Bienvenue Québec (Qc)

Autres modèles de fonctionnement

- A.20 Tunnels of Moose Jaw (Sask.)
- A.21 Le Pays de la Sagouine (N.-B.)
- A.22 Le Réseau Économusée (Qc, N.-B., N.-É., T.-N.)

Modèle institutionnels

- A.23 Ententes du Québec sur le tourisme culturel

A.1. OKANAGAN CULTURAL CORRIDOR (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Description

L'Okanagan Cultural Corridor (OCC) est l'un des plus vastes corridors culturels du Canada, réparti sur trois régions géographiques et comptant plus de 200 galeries d'art, studios d'art, musées, lieux patrimoniaux, terres agricoles et fermes, centres de diffusion des arts de la scène, vignobles, festivals, événements spéciaux et expériences autochtones. Il a pour mandat de cerner des expériences de tourisme culturel quatre saisons authentiques et viables, prêtes à être lancées sur le marché, ainsi que d'en assurer le développement, de concevoir des forfaits et de les promouvoir. Un site Web et un guide imprimé du projet sont prévus, comprenant à la fois des itinéraires de visite autonome et des excursions guidées. Le district culturel de la ville de Kelowna est au cœur du Corridor.

Approche concertée

L'OCC est dirigé par un conseil d'administration, composé de quatre à six membres provenant de musées, des milieux artistiques, de l'industrie du voyage et des conseils municipaux. Ceux-ci se réunissent au besoin et sont conseillés par un comité consultatif régional regroupant un plus grand nombre de membres, qui se rencontrent quatre fois par année. Doté d'un personnel à plein temps, le Corridor est financé surtout par le ministère du Tourisme de la Colombie-Britannique (Tourism BC) et divers offices locaux du tourisme ou organisations de marketing de destinations (OMD). Les attraits doivent payer un certain montant pour être inscrits dans le guide. Les partenaires communiquent au moyen d'un bulletin d'information et du site Web. Le personnel de l'OCC sert de courtier et facilite les échanges et mises en commun.

Contexte

- Le projet a débuté en 1995, lorsque la ville de Kelowna a créé son premier bureau de développement des arts. L'agent de développement des arts et de la culture, Steven Thorne, a envisagé le potentiel de tourisme culturel et a joué un rôle de chef de file de premier plan.
- Il a commencé par un processus de planification du développement des arts à Kelowna, qui a conduit à la Kelowna Initiative — un important investissement de la ville de Kelowna en vue du développement culturel sous forme de subventions, d'investissements de base, de financement de l'art exposé dans les lieux publics, de programmes et de festivals.
- M. Thorne a également eu l'idée de regrouper l'ensemble des attraits culturels de la vallée de l'Okanagan et de concevoir des forfaits, semblables à ceux qu'il avait connus en voyage dans d'autres régions.
- En 2000, l'OCC a été lancé, à titre d'initiative de développement culturel et touristique, grâce à un financement du ministère du Développement communautaire de la C.-B et de Tourism BC, dans le cadre d'un projet pilote de marketing du tourisme culturel. L'OCC a commencé par faire un inventaire et une analyse de la situation, puis a procédé à des plans de marketing et stratégiques. Il a également organisé des ateliers portant sur la conception de forfaits et d'autres activités.
- L'accent portait sur le marketing du tourisme.
- L'OCC a imprimé son premier guide en 2003 et le second cette année.

Observations

- L'expérience de l'OCC démontre que le développement de projets de collaboration dans le domaine du tourisme culturel et patrimonial s'étend sur une longue période. L'OCC a maintenant cinq ans, et le travail de planification initiale a débuté il y a une dizaine d'années.
- Cette initiative est fondée sur beaucoup de recherche et une planification solide.
- L'OCC a utilisé une définition plus vaste de culture (agrotourisme, culture des Premières nations et culture architecturale) pour faciliter la collaboration.
- Le principal attrait de la vallée de l'Okanagan est l'industrie vinicole, de sorte que les efforts de tourisme culturel et patrimonial se sont alignés sur les vineries et dans une certaine mesure étaient dans leur sillage.
- L'OCC bénéficie comme point d'ancrage un noyau artistique important, dans la ville de Kelowna même.
- Au nombre des défis au cours des premières années, mentionnons que les milieux culturels n'appréciaient pas le jargon touristique, que l'industrie touristique ne reconnaissait pas nécessairement la valeur des expériences culturelles et les dirigeants de la ville ne percevaient pas de différence entre l'initiative de l'OCC et les activités plus générales des offices du tourisme (OMD). Il y avait également un problème de frontières de districts touristiques, puisque l'OMD était responsable d'une région plus vaste que la vallée de l'Okanagan. Il y avait une certaine rivalité entre les collectivités, mais elle a été surmontée.
- Des défis de collaboration ont dû être surmontés avec les plus petits producteurs, comme les artistes qui travaillent dans leur studio, qui ne veulent pas nécessairement s'engager à l'égard des heures d'ouvertures courantes dans le commerce.
- Il s'agissait principalement d'un effort de marketing au départ, mais l'OCC a découvert que le développement du produit était un réel besoin. De fait, la nécessité de développer le produit et la sensibilité aux besoins du secteur culturel sont les raisons mêmes pour lesquelles une organisation comme l'OCC est essentielle.
- Bien qu'il soit difficile de mesurer le degré de réussite, l'on estime qu'il y a plus de visiteurs et que le projet a porté fruit.
- L'OCC a toujours besoin de financement pour améliorer sa capacité (p. ex. signalisation).
- Parmi les avantages, mentionnons que des réseaux plus étroits sont établis au sein de la communauté culturelle et patrimoniale, qui est constamment en communication.

Personnes-ressources

Sandra Kochan, coordonnatrice
Okanagan Cultural Corridor

Wayne Wilson, directeur exécutif
Kelowna Museums Society

A.2. CULTURAL CASCADES (COLOMBIE-BRITANNIQUE, ÉTATS-UNIS)

Description

Un partenariat canado-américain auquel participent cinq villes (Vancouver, Seattle, Tacoma, Portland et Eugene dans le cadre d'une alliance stratégique avec la compagnie ferroviaire Amtrak) a été créé pour mettre en vedette l'éventail d'expériences culturelles et la facilité des déplacements entre elles grâce aux circuits Cascades d'Amtrak.

Un site Web portant sur le projet est prévu, source d'information sur ce qui est offert, regroupée par ville, date et thème. Les thèmes sont les suivants : À voir, Sur scène, En feu, Sur la table et À bord.

Approche concertée

- Les organisations de marketing de destinations (OMD), ou offices du tourisme, de Vancouver, de Seattle, de Portland, de Tacoma et d'Eugene ainsi qu'Amtrak sont au nombre des partenaires.
- Les partenaires culturels canadiens sont la Vancouver Alliance for Arts and Culture et la Coastal Jazz and Blues Society.
- Les représentants d'activités touristiques, des OMD et d'Amtrak se réunissent environ trois fois par année. Les groupes culturels de la ville d'accueil sont invités. Cette initiative dispose d'un budget relativement limité. Chaque OMD devait fournir 7 000 \$; Vancouver n'a contribué que 5 000 \$, mais a investi plus de temps.

Contexte

- Le projet a débuté il y a quatre ou cinq ans, lorsque Seattle, Washington et Portland, en Oregon, ont réalisé qu'elles offraient des produits semblables. Elles ont conclu qu'il vaudrait la peine de travailler ensemble pour promouvoir la région.
- Elles étaient à la tête du projet et ont communiqué avec Tourism Vancouver, qui à son tour a obtenu la participation des partenaires culturels.
- Le site Web semble impressionnant, mais le projet n'a pas encore vraiment démarré. Cela ne veut pas nécessairement dire qu'il a échoué, mais qu'il n'a pas encore été pleinement mis en œuvre. Il n'est pas évident s'il se poursuivra ou non.

Observations

- Les intervenants de l'industrie du tourisme ont éprouvé de la difficulté à rallier le secteur des arts et de la culture. La communauté artistique et culturelle s'intéresse davantage à la commercialisation au sein même de la collectivité et dispose de très peu d'argent ou de ressources humaines pour s'engager à prendre part à des activités de marketing à l'extérieur. Elle n'a même pas voulu consacrer beaucoup de temps pour assurer la mise à jour des listes d'activités dans le site Web ou fournir de l'information sur leurs activités.
- Pour Tourism Vancouver, une organisation qui dispose de peu d'argent, il est difficile d'obtenir un budget pour financer un tel projet qui s'adresse à un créneau précis du marché et ne bénéficie pas à l'ensemble de ses membres. Ce genre de projet n'est pas considéré prioritaire.
- Toutes les OMD parvenaient difficilement à apprécier la valeur du marketing en groupe et de la mercatique de créneau. Elles voulaient bien prendre part au projet, tout en agissant en toute autonomie.

- Quantité de produits culturels et patrimoniaux n'étaient pas prêts à être lancés sur le marché et l'expérience de travail avec l'industrie touristique faisait défaut.

Personnes-ressources

Peter Udzenija, du groupe Consumer Marketing and Product Development, Tourism Vancouver
ou Walter Judas, Tourism Vancouver

A.3. CIRCUITS LE LONG DE LA RIVIERE ROUGE (MANITOBA)

Description

L'organisation chargée de promouvoir le corridor de la rivière Rouge comme destination touristique offre une vingtaine de visites sans guide, centrées sur des thèmes culturels et patrimoniaux dans la région de la rivière Rouge au Manitoba, de même que des forfaits de voyages thématiques connexes.

Approche concertée

- Il s'agit d'une organisation à but non lucratif qui bénéficie d'un soutien financier des gouvernements fédéral (Diversification de l'économie de l'Ouest Canada) et provincial et des administrations municipales.
- Elle est dirigée par un conseil d'administration regroupant 30 membres représentant les municipalités, les sites patrimoniaux, Voyage Manitoba, la Province de Manitoba, la Ville de Winnipeg, Patrimoine canadien et les Premières nations.
- Elle compte également à son actif un conseil consultatif de spécialistes.
- Les activités de marketing sont réalisées et financées par les Circuits le long de la rivière Rouge (et non pas par les attraits participants).
- Sont également offerts entre autres des services-conseils en affaires et pour le développement du produit ainsi que des ateliers portant sur la conception de forfaits.

Contexte

- Le projet a débuté en 1999; la baisse du nombre de visiteurs au lieu historique national Lower Fort Garry en fut le déclencheur.
- Le leadership provint du gouvernement provincial et de l'agence fédérale Diversification économique de l'Ouest; ces efforts furent appuyés par un fort lobby de l'industrie touristique.
- L'objectif était alors, et demeure toujours, d'inciter les touristes à découvrir d'autres destinations manitobaines, au-delà de simplement Winnipeg.

Observations

- Bien que la plupart des excursions et des forfaits soient fortement axés sur la culture et le patrimoine, globalement l'organisation a un mandat plus vaste ayant trait au développement économique et à la protection des ressources.
- L'organisation a commencé par faire des recherches et dresser un plan d'affaires.
- Elle a tiré parti de programmes comme ceux de la Commission canadienne du tourisme portant sur les clubs de produits et du Réseau des rivières du patrimoine canadien.
- Le degré de réussite n'est pas évident, aucune surveillance et aucun suivi n'ayant été réalisés jusqu'à présent.
- L'accent porte sur les forfaits et les liens établis, et non pas sur le développement du produit.
- La présence de plusieurs secteurs de compétence est à l'origine de défis de marketing.
- Le personnel des Circuits le long de la rivière Rouge facilite l'établissement de liens. Il favorise activement les regroupements entre les services d'hébergement et de restauration et les activités pour créer des forfaits. Cela ne se produirait pas autrement.
- Il a été difficile de faire en sorte que l'industrie du tourisme et le secteur culturel et patrimonial travaillent ensemble. Les points de vue diffèrent quant à la commercialisation. Les entreprises

touristiques étaient davantage intéressées à dresser tout simplement des listes d'activités, alors que les organisations culturelles et patrimoniales voulaient les regrouper sous divers thèmes.

- On avait le sentiment que les différents musées et lieux patrimoniaux travaillent en « vase clos », et non pas avec l'industrie touristique ou entre eux. Cela pose toujours problème dans une certaine mesure, puisque tous sont très occupés.

- Le projet n'existerait pas en l'absence de financement public, qui permet d'embaucher du personnel.

Personnes-ressources

Lorna Hendrickson, directrice générale,
Rivers West-Red River Corridor Inc.

Wayne Copet, Développement des produits et des marchés
Voyage Manitoba

Jim August, président
River West Organization

A.4. VIKING TRAIL (TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR)

Description

La Viking Trail (la Route des Vikings dans la publicité en français) est un circuit routier thématique à Terre-Neuve-et-Labrador. Elle a pour points d'ancrage deux sites du patrimoine mondial désignés par l'UNESCO : le parc national du Gros-Morne et le lieu historique national L'Anse aux Meadows, en plus de compter un grand nombre d'autres expériences culturelles et patrimoniales de même que plus d'une centaine de fournisseurs de produits et services touristiques.

Approche concertée

La Viking Trail Tourism Association (VTTA) est un office du tourisme, une organisation de marketing de destinations (OMD) mettant spécifiquement l'accent sur le marketing de la région comme destination patrimoniale. Elle compte plus d'une centaine de membres.

Contrairement à la plupart des OMD, la VTTA ne s'occupe pas uniquement d'établir des liens et d'organiser des activités de marketing. Elle exploite une expérience patrimoniale, le village d'histoire vivante Norstead, et a également amorcé un projet de signalisation.

Contexte

- Le développement des activités touristiques axées sur le thème des Vikings à Terre-Neuve-et-Labrador est largement issu de l'effondrement de l'industrie de la pêche à la morue, à l'origine d'un besoin pressant de trouver d'autres formes de développement économique.
- Lors de séances de planification communautaire, le thème du tourisme axé sur les Vikings est ressorti comme étant celui qui offrait le plus de potentiel.
- La VTTA a été créée en 1988, à titre d'OMD.
- Elle a joué un rôle encore plus grand en 1994, lors de la signature de l'Accord de tourisme de la Viking Trail par plus d'une cinquantaine de partenaires publics et privés.
- Elle a favorisé le développement touristique communautaire.
- L'Accord de tourisme de la Viking Trail a été à l'origine d'investissements publics de 40 millions de dollars dans l'infrastructure touristique et de 10 millions par le secteur privé pour préparer la région en vue des célébrations de l'an 2000 marquant le millénaire du débarquement des Scandinaves à L'Anse aux Meadows.
- De nos jours, la VTTA continue d'organiser des activités de marketing et offre en plus des expériences patrimoniales à Norstead, une réplique d'un poste de traite des Vikings.

Observations

- La VTTA est en activité depuis plus d'une quinzaine d'années.
- Par le passé, des conflits ont surgi et les communications étaient difficiles entre le secteur culturel et patrimonial et l'industrie touristique — de même qu'entre les responsables fédéraux et provinciaux et les collectivités locales — mais de nos jours, le partenariat fonctionne relativement bien. Il a fallu plusieurs années pour établir un climat de confiance et trouver les meilleurs moyens de travailler de concert.
- En général, dans le cadre du partenariat actuel, les organisations culturelles et patrimoniales fournissent temps, matériel, savoir-faire et expériences pour les visiteurs; pour leur part, les organisations touristiques mettent l'accent entre autres sur le marketing et la conception de forfaits.

- Les plus importantes expériences culturelles et patrimoniales dans la région sont la propriété de Parcs Canada. Non seulement cela procure un point d'ancrage à des expériences de qualité supérieure, authentiques et prêtes à être mises en marché, mais de plus cela facilite les communications entre les divers secteurs puisqu'il y a un intervenant principal qui s'occupe de cinq lieux (Gros-Morne, L'Anse aux Meadows, L'Anse L'Amour, Red Bay et Battle Harbour). Il a fallu un certain temps avant que Parcs Canada, compte tenu de son mandat national et de ses pratiques appliquées sur l'ensemble de ses ressources au pays, trouve les meilleurs moyens de collaborer avec les collectivités locales, mais au fil des ans, l'adaptation s'est faite.
- Par le passé, la VTTA a cerné le besoin d'offrir plus d'activités d'animation et de programmes reliés au thème des Vikings et a été à l'origine de grandes initiatives de programmation, comme le campement viking à L'Anse aux Meadows. En 2000, la VTTA a mis en place un nouvel attrait patrimonial, Norstead, dans le but de servir de complément à l'expérience vécue et à la réalité historique évoquée à L'Anse aux Meadows. La question de l'avenir de Norstead pose problème à la VTTA et n'est pas entièrement résolue. L'attrait vient d'être transféré à une nouvelle société incorporée (Norstead Village Inc.) et l'on espère que cela amènera davantage de stabilité.
- Le fait de mettre l'accent sur le thème des Vikings a servi de catalyseur à l'offre de nouveaux produits touristiques, comme les dîners et les croisières en bateau qui exploitent ce thème.
- Il y a eu une augmentation globale de l'activité culturelle et patrimoniale et elle est attribuable à l'initiative de la Viking Trail. Citons à titre d'exemples le développement des Grenfell Historic Properties à St. Anthony, qui relèvent de la province, de même que du théâtre et des festivals de musique offerts dans le parc national du Gros-Morne.
- Les niveaux extraordinaires de financement public pour la Viking Trail s'expliquent par deux circonstances extraordinaires, qui ne sont pas susceptibles de se reproduire ailleurs : les répercussions dévastatrices du moratoire sur la pêche à la morue sur l'économie régionale ainsi qu'un anniversaire important, le débarquement des Vikings.
- Il est intéressant de souligner que, en dépit des avantages d'une association touristique bien établie, nettement axée sur le tourisme patrimonial, de niveaux élevés de financement public pour créer une infrastructure touristique, de l'attrait de deux sites du patrimoine mondial, d'un grand nombre d'autres expériences culturelles et patrimoniales fédérales, provinciales et locales et du soutien du ministère du Tourisme, de la Culture et des Loisirs de la province, le maintien du nombre de visiteurs dans une région éloignée peu peuplée exige toujours de grands efforts.

Personnes-ressources

Bob Hicks, président
Viking Trail Tourism Association

Barb Gene
Tuckamore Lodge

Loretta Decker
Lieu historique national L'Anse aux Meadows

Ken Kennedy
Parcs Canada

A.5. « JUST THE TICKET » (ONTARIO)

Description

Cette alliance thématique, regroupant le milieu du théâtre et l'industrie du tourisme, cherche à promouvoir des forfaits escapades, proposant des représentations théâtrales conjuguées à des repas gastronomiques, à l'hébergement dans de bons établissements et à des paysages à vous en couper le souffle. En 2005, 14 théâtres ont participé à cette initiative qui a pour slogan « Faites une escapade théâtrale sur les routes de l'Ontario ».

Approche concertée

Ce partenariat réunit la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT) et l'Association of Summer Theatres 'Round Ontario (ASTRO), qui représente les théâtres participants.

Ces derniers doivent se conformer aux critères du programme et verser 2 500 \$ pour y prendre part, cette somme étant normalement partagée entre la compagnie théâtrale et les partenaires locaux du secteur de l'hébergement. La SPOMT offre les services d'un expert-conseil en tourisme chargé de coordonner le programme. Les partenaires se rencontrent une fois par année.

Les tactiques de collaboration comprennent un guide d'escapades, l'insertion du guide dans les principaux magazines destinés aux consommateurs, des voyages de familiarisation, un site Web (hébergé dans le site principal de Tourisme Ontario), des encarts dans les journaux et une formation.

Contexte

- L'initiative a été lancée par la SPOMT en 2002, dans le cadre d'un projet pilote de trois ans.
- Elle est issue d'une réponse stratégique à une étude de marché et de la volonté de la SPOMT de créer de nouveaux produits.
- Le projet se poursuit cette année en raison de la réussite de l'expérience pilote.

Observations

- Ce programme a nettement porté fruit tant aux partenaires touristiques que culturels; la valeur des forfaits s'élève à 815 000 \$ et le nombre de nuitées, à 4 000.
- Beaucoup d'activités de recherche et de planification ont été menées à bien avant le lancement du programme.
- Le projet était bien ciblé et des critères de participation et de contrôle de la qualité étaient clairement établis. Pour s'y rallier, les partenaires étaient tenus de verser une contribution financière, ce qui a permis de s'assurer que les produits proposés pour prendre part au projet étaient prêts à être mis sur le marché.
- En partenariat avec le personnel de Theatre Ontario, un expert-conseil de la SPOMT a été embauché, notamment pour recueillir toute l'information requise et les précisions sur le programme, assurer la liaison avec les partenaires et coordonner le marketing. Sans son apport professionnel, cela n'aurait pas été possible.
- Il a été utile de pouvoir compter sur une masse critique de produits théâtraux et la participation d'importants partenaires, comme les festivals de Stratford et Shaw, de même que sur la solide

image de marque de l'Ontario dans son ensemble et de Toronto en particulier dans le domaine du théâtre.

- La communauté théâtrale comptait déjà à son actif une association bien organisée, ce qui constituait un net avantage pour ce partenariat. Les mécanismes de communication entre les théâtres existaient déjà, des normes avaient déjà été établies pour déterminer les niveaux de « professionnalisme » et la confiance régnait au sein de l'association.
- Pour les théâtres, le principal avantage a été le marketing. Le site Web du programme est hébergé dans le site principal de Tourisme Ontario. Un guide de très haute qualité, mettant en vedette les escapades, a été produit et placé en encart dans un magazine de qualité qui s'adresse aux consommateurs (*Food & Drink*), ce qui s'est avéré tout à fait indiqué pour cibler les amateurs de théâtre. Chaque théâtre n'aurait jamais pu mener à bien un tel tour de force de marketing... un investissement de 2 500 \$ par participant pour 300 000 exemplaires d'une publication prestigieuse.
- La seule ombre au tableau est attribuable au fait que, dans certains cas, les partenaires du secteur de l'hébergement ne voulaient pas payer leur part des frais demandés pour devenir membres. Certains théâtres ont ainsi été obligés de se retirer du projet.
- Dans l'ensemble toutefois, le projet semble être une véritable réussite.
- Des questions sont maintenant soulevées pour déterminer s'il y a lieu d'inclure d'autres produits culturels; les partenaires de l'industrie touristique s'y intéressent, mais ceux du milieu théâtral veulent que l'accent continue de porter sur le théâtre.
- Les mesures prises pour ne pas laisser n'importe qui participer au projet, pour concevoir des forfaits de courtes escapades et pour s'assurer que tous comprennent bien les rôles établis sont au nombre des facteurs de réussite.

Personnes-ressources

Nancy Fallis
Ministère du Tourisme de l'Ontario

Jane Gardiner
Le Blyth Festival

A.6. NUTCRACKER NEIGHBOURHOOD (ONTARIO)

Description

Il s'agissait ici d'un forfait touristique hivernal, axé sur la production Casse-noisettes du Ballet national du Canada, dans le quartier du marché St. Lawrence, et présenté comme étant le « vrai » Toronto. Le forfait combinait plusieurs activités dont la présentation elle-même du ballet, la découverte à pied du quartier avec un volet *produits du terroir*, du magasinage, de la fine cuisine en plus d'autres performances ou spectacles.

Approche concertée

Planifié et organisé par la Société du partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT), ce programme compte parmi ses partenaires le Ballet national du Canada, Tourisme Toronto, les archives et le musée de la cathédrale St. James, le marché St. Lawrence, les responsables locaux d'un Programme des zones d'amélioration commerciale ainsi que des hôtels et des restaurants.

Contexte

- La SPOMT a été à l'origine du projet, dans le cadre d'une initiative de développement de produits visant à promouvoir de nouvelles raisons de visiter l'Ontario.
- La SPOMT a retenu les services d'un expert-conseil pour réunir les partenaires et préparer des forfaits.

Observations

- Il s'agit d'un programme intéressant et novateur, conjuguant culture, gastronomie, histoire, activités commerciales et touristiques pour créer une escapade de fin de semaine afin de stimuler le tourisme d'hiver dans la ville.
- Un certain nombre de forfaits variés ont été offerts.
- Certains produits n'étaient pas tout à fait prêts à être lancés sur le marché. D'autres, l'église par exemple, disposaient de peu d'argent pour le marketing.
- Alors que le forfait commençait à prendre forme, un financement externe supplémentaire (privé ou public) aurait été nécessaire, en plus des capitaux de démarrage, pour assurer le développement et le marketing du produit jusqu'à ce que le projet puisse devenir financièrement autonome.
- La ville de Toronto et son personnel ont pris la relève pour assurer la continuité de ce programme, sous une forme légèrement différente. Les sommes nécessaires pour poursuivre le développement de ce produit n'ont pas été aisément rendues disponibles a
- Par ailleurs, la SPOMT, au début axée sur le développement du produit, a pris par la suite une approche valorisant plutôt le retour sur le capital investi en marketing.

Personne-ressource

Lori Waldbrook
SPOMT

A.7. LE MOIS DE L'ARCHÉOLOGIE (QUÉBEC)

Description

Il s'agit d'un programme qui se déroule tout au long du mois d'août dans l'ensemble de la province de Québec, proposant des visites au grand public à plus d'une cinquantaine de sites archéologiques et à au-delà de 60 programmes et activités, comme des fouilles archéologiques, et des conférences données par des spécialistes.

Approche concertée

- Le Réseau Archéo-Québec est un réseau qui regroupe sur l'ensemble du territoire plusieurs institutions muséales, lieux d'interprétation, municipalités, entités gouvernementales, institutions d'enseignement intéressés par la diffusion de l'archéologie, notamment ceux qui offrent des services au public.
- Le Réseau est financé à la fois par le ministère de la Culture et des Communications et le ministère du Tourisme du Québec et bénéficie de la collaboration financière de divers autres programmes et commanditaires.
- Archéo-Québec compte trois employés supportés par une équipe d'experts-conseil qui collaborent avec tous les sites membres du réseau et coordonnent tous les programmes offerts. Ces employés mettent sur pied des tables de concertation régionales pour développer l'offre archéologique dans les régions ciblées, ils produisent une brochure, mettent à jour un site Web, participent à des salons commerciaux, organisent des voyages de familiarisation, etc. Le Mois de l'archéologie s'inscrit dans le cadre de l'offre touristique québécoise.

Contexte

- L'organisme à but non lucratif a été créé en 1999 suite à un cri du cœur de lieux en région qui souhaitaient se regrouper autour d'une offre archéologique accessible au grand public. Comme première action conjointe, Archéo-Québec a lancé les Archéo! Dimanches qui ont été présentés de l'an 2000 à 2004. Des activités étaient présentées à tous les dimanches de l'été.
- En 2005, cette formule a été bonifiée et remplacée par le Mois de l'archéologie qui concentre les activités au mois d'août.
- L'idée de se servir de l'archéologie comme nouveau produit touristique provient à l'origine du ministère de la Culture et des Communications; les responsables du tourisme, qui étaient à la recherche de nouveaux produits touristiques authentiques, se sont rapidement ralliés à cette idée.
- Les deux ministères ont signé une première entente relative à Archéo-Québec en 2001 et une deuxième entente triennale a débuté l'an dernier.

Observations

- Même après cinq années d'activités, ce partenariat en est encore à l'étape du développement du produit (ou d'expériences archéologiques dans le cadre du tourisme culturel) et du renforcement des capacités; il n'est pas prêt à se lancer sur les marchés à l'extérieur de la province. Il s'agit par contre d'une réussite à l'échelle provinciale.
- Le tourisme archéologique suscite beaucoup d'intérêt, puisqu'il est relativement nouveau et peu répandu au Canada et possède l'authenticité comme atout, et l'implication des principaux acteurs des recherches : les archéologues.
- Cependant, seulement un petit nombre de centres d'interprétation et de musées qui possèdent des collections archéologiques sont prêts à se lancer sur le marché.

- Archéo-Québec travaille en étroite relation avec chacun des deux ministères précités. L'organisation compte sur le ministère du Tourisme entre autres pour les études de marché, l'information sur les salons commerciaux et l'accès aux journalistes en visite.
- Archéo-Québec vise surtout à établir des liens et à nouer des relations.
- Étant une nouvelle famille de produits, le tourisme archéologique aurait sans doute peu de chance de prendre son essor sans ce genre d'investissements et de partenariats.

Personnes-ressources

Pierre Desrosiers, Ministère de la Culture et des Communications

Nadine Cloutier, Réseau Archéo-Québec

Marie-France Fusey, Tourisme Québec

A.8. CHEMAINUS MURALS (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Description

Ce projet avant-gardiste de développement communautaire, portant sur l'exposition de 36 fresques historiques couvrant les murs d'une galerie en plein air, a fait de Chemainus, en C.-B., une destination touristique culturelle.

Approche concertée

- Il s'agit d'un partenariat non officiel entre la Chemainus Festival of Murals Society et la chambre de commerce de cette ville.
- La Murals Society est une organisation à but non lucratif, qui a pour mandat d'encourager l'interprétation artistique de l'histoire et de promouvoir les arts, la culture et le tourisme. Elle assure l'entretien des fresques, en commande de nouvelles et publie un livre et une carte.
- La chambre de commerce s'occupe en grande partie de la promotion à l'extérieur de la collectivité et travaille avec les organisations de marketing de destinations.
- Propriétaire des fresques, la municipalité s'occupe de l'octroi de licences et des questions de droit d'auteur.
- Les trois organisations ont des objectifs communs et, en réalité, les mêmes individus font partie des bénévoles à la fois de la Murals Society et de la chambre de commerce.

Contexte

- Le projet a débuté en 1982, en raison du marasme économique découlant de la fermeture de l'usine locale.
- C'est le maire de la municipalité, Graham Bruce, et un homme d'affaire dynamique et visionnaire, Karl Shutz, qui en ont eu l'idée. Au départ, il y avait 5 fresques, maintenant il y en a plus de 36.
- De nouvelles fresques sont produites chaque année pour attirer les visiteurs.

Observations

- Chemainus est une petite ville — d'à peine 4 500 habitants — qui parvient toutefois à attirer plus de 400 000 visiteurs annuellement.
- Il s'agit à la fois d'un projet de développement économique communautaire et d'un projet touristique.
- La création des fresques a favorisé la création de plus de 200 nouvelles entreprises, la plupart étant orientées vers les touristes, comme les gîtes touristiques couette et café et les boutiques de cadeaux.
- Le nombre de visiteurs a diminué quelque peu, de sorte que Chemainus a maintenant construit une nouvelle grande salle de théâtre et un complexe de galeries et a lancé un festival de théâtre.
- La vision et l'esprit de collaboration ont été la clé de la réussite — tout un chacun travaillant de concert à réaliser un objectif commun — de même que beaucoup de bénévolat.

Personnes-ressources

Lynda Kinney, trésorière

Chemainus Festival of Murals Society and Chamber of Commerce

Johanna Reymerink, secrétaire

Chemainus Festival of Murals Society

A.9. EDMONTON FESTIVAL CITY (ALBERTA)

Description

« Edmonton Festival City, Live All Year » est issu d'une collaboration des industries culturelles et touristiques d'Edmonton visant à tirer pleinement parti du potentiel touristique des festivals de cette ville.

Approche concertée

Le Festival City Partnership regroupe l'Edmonton Arts Council, l'Edmonton Festivals Consortium, l'Edmonton Capital Region Tourism Partnership, les institutions du domaine des beaux-arts et Edmonton Tourism. Le groupe se réunit à chaque trimestre.

Les principaux intervenants sont Edmonton Tourism, qui administre et finance le projet Festival City et est conseillé par ses partenaires, et l'Edmonton Arts Council, qui finance les festivals.

Les partenaires échangent à plusieurs niveaux. Par exemple le directeur d'Edmonton Tourism siège au conseil d'administration du Edmonton Arts Council. Il s'agit d'un projet municipal, tant Edmonton Tourism que l'Edmonton Arts Council étant principalement financés par la ville.

Contexte

- Ce projet a débuté en 2002. Il s'agit d'une initiative populaire commune, à laquelle ont contribué tant les milieux culturels que touristiques.
- Des discussions ont été amorcées sur les moyens à prendre pour attirer les touristes à Edmonton, qui ne se démarquait pas réellement par un produit ou une image. Les initiateurs du projet désiraient faire valoir Edmonton à titre de ville d'une grande richesse artistique et culturelle.
- L'idée est venue d'utiliser les 30 festivals comme produit — en les traitant en groupe. Les festivals ont pour avantage de ne pas entrer en concurrence avec d'autres attraits (p. ex. le West Edmonton Mall), puisque les touristes qui se rendent à un festival font habituellement d'autres activités.
- L'Arts Council et Tourism Edmonton ont organisé ensemble une série de séances de consultation pour échanger sur l'idée des festivals (avec des représentants des hôtels, des restaurants, des organisateurs des festivals et d'autres attraits).
- C'est ainsi qu'est né le concept d'Edmonton Festival City, mettant en vedette les longues soirées ensoleillées d'été, le grand air, l'ambiance décontractée, la culture pour tous, pas du tout collet monté, mais du talent local.
- Edmonton Tourism a mis au point le logo, le site Web et les activités de marketing. Il s'occupe également du Festivals Road Show — un spectacle de variété comportant des éléments des différents festivals en vue de fournir une soirée de divertissement.

Observations

- Le projet a été bien reçu et a remporté du succès.
- Plusieurs partenaires, comme les restaurants, affichent le logo de Festival City. L'aéroport s'est servi du logo dans le cadre de ses travaux de réaménagement — organisant des stands portant sur les thèmes du festival.

- Il y a une culture de coopération à Edmonton; une mentalité selon laquelle tout le monde en profite lorsqu'on travaille ensemble. Cette culture et l'ouverture d'esprit de tous les participants ont permis au partenariat d'aller de l'avant très facilement.
- Le concept n'aurait pas remporté de succès si les festivals n'étaient pas bien financés et prospères. Pour que le tourisme culturel réussisse, il faut un produit culturel bien établi. Dans le cas présent, les festivals sont bien financés par la ville par l'intermédiaire du Arts Council. Cela leur permet de conserver leur intégrité artistique et d'entreprendre des activités qui ne stimuleront pas nécessairement les affaires, mais qui sont tout à fait indiquées dans le domaine artistique (p. ex. billets gratuits aux étudiants et aux gens du troisième âge).
- Edmonton Tourism joue un rôle prépondérant quant aux aspects de planification stratégique, de financement et d'administration du projet. L'organisation peut s'occuper de la bonne marche quotidienne du projet; toutefois elle n'hésite pas à rassembler les parties intéressées pour obtenir leurs avis et à consulter tous les intervenants.
- Il y a eu quelques obstacles à surmonter — ayant trait au cycle de planification et aux types de programmes artistiques offerts. Les responsables des festivals préfèrent plus de spontanéité et de créativité et sont prêts à prendre plus de risques que les organismes touristiques, à la recherche de produits prévisibles et constants. Avec beaucoup de confiance réciproque et de bonnes communications, il est possible de surmonter ces obstacles.
- Le projet est en plein essor; de nouveaux appuis proviennent d'Alberta Tourism, qui a amorcé les activités de marketing par publipostage direct « Festival in a Box », encourageant la tenue de conventions correspondant aux thèmes des festivals.
- Un des facteurs de réussite est sans doute l'excellente relation de travail entre le directeur (marketing et communications) d'Edmonton Tourism et le directeur exécutif du Edmonton Arts Council. Le fait que le directeur du marketing du tourisme ait acquis un bagage artistique est également un facteur avantageux.

Personnes-ressources

John Mahon, directeur exécutif
Edmonton Arts Council

Jennifer Christenson, directrice
Marketing et Communications, Edmonton Tourism

A.10. TROIS-RIVIERES, VILLE D'HISTOIRE ET DE CULTURE (QUÉBEC)

Description

La ville de Trois-Rivières, au Québec, a fait du tourisme culturel l'élément moteur de sa stratégie de développement économique et s'est donné le titre et l'image de marque *Ville d'histoire et de culture*.

La Ville a investi des montants considérables dans l'infrastructure culturelle ainsi que dans le soutien, la promotion et le marketing de la culture et du patrimoine. En plus de favoriser le maillage entre les attraits culturels et patrimoniaux par des moyens tels que le passeport Escapade culturelle (carte musées), elle a pris part à des initiatives de tourisme culturel de portée régionale, par exemple des expositions où une vingtaine d'établissements explorent un thème unique.

Approche concertée

L'Office de tourisme et des congrès et la Corporation de développement culturel, en l'occurrence deux organismes municipaux, ont établi un partenariat. En outre, le groupe de travail sur les arts et la culture de la ville de Trois-Rivières (relevant directement du conseil de ville) traite des dossiers de partenariat de tourisme culturel; des communications régulières entre les deux corporations facilitent grandement le bon déroulement des projets ou des dossiers communs..

On concerte les efforts pour créer une synergie entre les deux secteurs. Par exemple, sur les 13 membres que compte le conseil d'administration de l'Office de tourisme, quatre sont occupés par des représentants issus du milieu culturel pour faire ressortir l'importance qu'il accorde à la culture et au patrimoine. De plus, l'Office encourage la participation d'organisations culturelles et patrimoniales et réduit les droits d'adhésion pour les inciter à joindre ses rangs, reconnaissant ainsi que leur contribution va bien au-delà de l'apport financier.

Contexte

- Dans les années 1980, Trois-Rivières était en plein marasme par suite de pertes au sein de l'industrie. Les dirigeants municipaux cherchaient des moyens de relancer l'économie.
- En examinant les atouts de la ville, ils ont constaté que la plupart des ressources et des points forts se rapportaient à la culture et au patrimoine. C'est alors qu'ils ont décidé de faire connaître Trois-Rivières en tant que destination historique et patrimoniale pour les touristes.
- On a mis sur pied deux organismes municipaux — l'un pour le tourisme et l'autre pour le développement culturel — unis par des liens étroits.
- Dans les années 1990, Trois-Rivières a investi dans l'infrastructure culturelle et le renouveau urbain — en mettant en valeur ses bâtiments patrimoniaux, en améliorant les espaces publics et en consolidant les installations culturelles.
- Parmi les investissements importants des dernières années, mentionnons l'implantation du Musée québécois de culture populaire, la préservation d'une ancienne prison pour en faire un attrait historique et la rénovation majeure de la Maison de la culture.
- Elle a également fait la promotion d'un large éventail d'activités culturelles, depuis les arts visuels (Biennale d'estampes) jusqu'aux arts de la scène (Cirque Éloïse) en passant par les festivals (Festival international de la poésie) — dont la plupart existaient déjà à Trois-Rivières, mais qui ont bénéficié d'améliorations et d'une aide appréciable.

Observations

- Dans le domaine du tourisme culturel, ce sont les hauts dirigeants municipaux qui ont assuré le leadership et ce projet continue de recevoir l'appui politique du conseil municipal. L'appui politique est un élément essentiel qui encourage la coopération et la communication à tous les niveaux. Il montre que la priorité stratégique accordée au tourisme culturel ne se dément pas depuis plus de 10 ans — il ne change pas au gré des élections ou des budgets municipaux. On a pris une orientation stable, axée sur les résultats à long terme, dans un climat propre à favoriser l'essor d'un tourisme culturel et patrimonial concerté.
- Les principaux intervenants qui dirigent l'Office de tourisme et des congrès et la Corporation de développement culturel ont une affinité naturelle pour les deux secteurs, entretiennent des relations de travail harmonieuses et poursuivent les mêmes objectifs. Par conséquent, les approches concertées vont de soi. Ces employés clés de haut niveau travaillent à la Ville depuis longtemps et il s'agit d'un avantage indéniable, car il n'est pas nécessaire de recommencer constamment.
- Trois-Rivières n'a pas décidé du jour au lendemain de concentrer ses efforts sur la culture et le patrimoine sans avoir mené au préalable les activités de planification et d'analyse voulues. La Ville a constaté que les ressources culturelles et patrimoniales authentiques étaient déjà en place, qu'elles se trouvaient à des endroits névralgiques pour les marchés touristiques (à mi-chemin entre Montréal et Québec) et qu'il s'agissait d'un créneau où Trois-Rivières était très concurrentielle.
- Trois-Rivières a adopté une vision très large et dynamique de l'histoire et de la culture, proposant des activités fort variées, par exemple, une visite de la vieille prison où les animateurs sont d'ex-détenus et un festival international de poésie qui a remporté de nombreux prix touristiques. Ce type d'activités encourage la créativité.
- Même dans une ville qui met tout en œuvre pour stimuler le développement du tourisme culturel, comme c'est le cas à Trois-Rivières, il s'agit d'un effort de longue haleine. Trois-Rivières cible encore largement le marché du Québec et l'Office du tourisme a commencé en 2002 à être présent sur quelques segments de marché en Ontario et aux États-Unis, le tout avec une approche progressive qui tient compte que l'offre de services disponibles en langue anglaise doit se développer. Toutefois, la ville adopte une vision à long terme et n'essaie pas de tout faire en même temps.

Personne-ressource

Marilie Laferté, directrice générale
Office de tourisme et des congrès de Trois-Rivières

A.11. PICTOU, HECTOR HERITAGE QUAY (NOUVELLE-ÉCOSSE)

Description

Le projet Hector Heritage Quay de mise en valeur du front de mer comprenant une marina, une réplique d'un vaisseau ancien ayant servi au transport de colons et d'un centre d'interprétation, réalisés conjointement par la Pictou Waterfront Development Corporation en partenariat avec une association touristique, l'administration municipale et des groupes s'occupant de patrimoine. Le site est maintenant exploité par la municipalité.

Approche concertée

Un partenariat a été formé, regroupant une association touristique, l'administration municipale et une organisation patrimoniale alors que le projet en était à l'étape du développement, mais ce partenariat n'est plus réellement en vigueur. Par contre, dans une certaine mesure, la municipalité travaille avec une organisation patrimoniale pour exploiter ce site à titre d'attrait touristique.

Contexte

- Il y a une vingtaine d'années, la Pictou County Tourist Association a réalisé une étude identifiant le potentiel de développement touristique local offert par certaines ressources ou activités; le navire *Hector* (le navire duquel sont débarqués, venant directement d'Écosse, les premiers colons à s'établir en permanence en Nouvelle-Écosse) fut considéré comme la meilleure occasion à saisir.
- L'industrie touristique a dirigé le projet au départ et celui-ci a évolué en un partenariat avec l'administration locale, l'association touristique et la Hector Ship Foundation.
- La société locale de mise en valeur du front de mer a réuni des fonds et aménagé le site; le financement provenait de l'Agence de promotion du Canada atlantique (APECA), du gouvernement provincial, de la Ship Hector Foundation, d'entreprises privées et de quelques individus.
- Le projet n'est plus exploité en collaboration, mais administré par la ville de Pictou. La Ship Hector Foundation s'occupe de tirer des revenus, destinés à l'entretien du navire, des opérations du magasin, des entrées et des cotisations des membres.

Observations

- Il ne s'agit peut-être pas maintenant d'une collaboration réussie, mais l'approche concertée était utile à l'étape du développement pour mettre à profit diverses sources de compétences et des réseaux plus vastes.
- En sa qualité de réplique et de centre d'exposition, les responsables du Quai patrimonial Hector éprouvent de la difficulté à être admissibles à un financement culturel, habituellement destiné aux musées.
- Le site attire 20 000 visiteurs par année, soit davantage que la plupart des musées locaux.
- Il faut retenir que le Museum of Nova Scotia est à aménager un site portant sur un thème complémentaire à Pictou, ouvrant ainsi la voie à une plus grande collaboration.

Personnes-ressources

Jodie Noiles, directrice, marketing et coordonnatrice, événements spéciaux
 Pictou Recreation, Tourism and Culture
 Karla Marshall
 Ship Hector Foundation

A.12. TRINITY (TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR)

Description

La petite ville de Trinity, à Terre-Neuve, est une destination culturelle et patrimoniale comptant à son actif un théâtre professionnel, des lieux historiques, des visites à pied guidées, un centre d'interprétation et un lieu de tournage qui ont été les catalyseurs du développement touristique. Trinity s'enorgueillit de plusieurs bonnes auberges et boutiques et d'excellents restaurants, services et voyagistes.

Approche concertée

La collaboration à Trinity même est informelle et repose sur la communication constante entre voisins qui se connaissent bien. On y trouve une organisation de marketing de destinations officielle, la Discovery Trail Tourism Association, qui a pour but de promouvoir la région de Trinity-Bonavista, mais dont l'angle d'approche est plus ouvert et qui n'est pas nécessairement axée sur le tourisme culturel. Les gens d'affaires de la région ont également collaboré à la création du site Web de Trinity Bight.

Le RisingTideTheatre, la Trinity Historical Society et les lieux historiques provinciaux collaborent à l'organisation du *New Founde Lande Pageant* — visites de plusieurs bâtiments historiques. Mentionnons également la collaboration entre le ministère du Tourisme, de la Culture et des Loisirs et de la Trinity Historical Society pour assurer l'accès aux lieux historiques. Les gens peuvent acheter un laissez-passer pour visiter tous les sites; les recettes sont partagées.

Les fournisseurs touristiques locaux, c'est-à-dire les auberges, les restaurants, les boutiques, ajoutent comme complément aux expériences culturelles plus formelles, des éléments de leur cru. Par exemple, la plupart des unités d'hébergement sont situées dans des bâtiments historiques ou de construction plus récente mais selon une architecture en accord avec le style distinct du lieu. Plusieurs berges accueillent des activités culturelles, telles concerts et lectures publiques. On peut aussi se procurer dans certaines des œuvres ou objets (métiers d'art ou artisanat) créés localement.

Contexte

- Trinity compte un grand nombre de bâtiments d'importante signification historique. En 1964, un groupe de citoyens préoccupés formait la Trinity Historical Society dans le but de préserver les vieilles demeures et de recueillir des artefacts. La municipalité de Trinity adopta une réglementation qui s'avéra utile pour la préservation du legs architectural des lieux. Ce furent là les bases à partir desquelles le secteur du tourisme culturel prit son essor.
- En 1993, le Rising Tide Theatre, une compagnie théâtrale professionnelle de St. John's, s'est établi à Trinity et a monté une production inspirante sur l'histoire de Terre-Neuve — appelée *New Founde Land (the Trinity Pageant)*. Le Pageant est un spectacle extérieur, en partie théâtral, en partie visite à pied guidée. Cette production unique et originale a connu un succès instantané.
- L'année suivante, le Rising Tide Theatre a monté un festival théâtral qui s'est poursuivi tout au long de l'été, *Summer in the Bight*. La plupart des productions portent sur la vie à Terre-Neuve, son histoire et sa culture. La compagnie théâtrale occupe maintenant une nouvelle salle de théâtre, construite en 2000.

- Le théâtre a attiré des milliers de visiteurs, stimulant ainsi grandement le développement touristique : nouvelles auberges et boutiques et nouveaux restaurants, circuits et excursions, etc.
- Aujourd'hui, on y trouve le théâtre, six attraits historiques, des visites à pied guidées, des spectacles de musique, de l'artisanat local et de nombreux événements culturels, aussi bien des concerts que des lectures publiques animées par des auteurs.
- Environ 20 000 de personnes par année se rendent à Trinity et des autocars de visiteurs de St. John's y débarquent pour voir le Pageant. Trinity est désormais reconnue comme une destination culturelle et patrimoniale. Tant le Rising Tide Theatre que la ville ont obtenu des prix ainsi que du financement pour poursuivre le développement touristique.
- Trinity et les environs offrent aussi plusieurs autres composantes culturelles et patrimoniales, dont les lieux de tournage du film *Random Passage* et les lieux historiques nationaux à Bonamia.

Observations

- Trinity est une petite ville d'environ 150 résidents; la région de Trinity Bight se compose de 12 villages et hameaux. Tout le monde s'y connaît et se rencontre régulièrement; il n'y a pas vraiment lieu de former de partenariats officiels.
- La préservation du caractère authentique de cette collectivité s'est révélée être un facteur-clé de développement de la destination sur le plan du tourisme culturel. Sans son unique configuration culturelle, le théâtre ne se serait certes pas installé à Trinity.
- Le développement du tourisme culturel de Trinity n'aurait sans doute pas atteint ces sommets sans l'esprit de leadership et visionnaire d'une personne clé, Donna Butt du Rising Tide Theatre. C'est la décision du théâtre de déménager à Trinity et de monter le *New Founde Lande Pageant* qui a été l'élément catalyseur pour démarrer les affaires sur le plan touristique. M^{me} Butt explique qu'il a fallu voir grand ainsi que beaucoup de persévérance et de détermination pour réussir.
- Au tout début, on notait un certain degré de scepticisme au sein de la population au sujet de cette vision culturelle de Trinity; à l'heure actuelle, on peut dire que l'initiative bénéficie d'un fort appui et d'une excellente coopération locale.
- La collaboration à Trinity entre les milieux théâtral et patrimonial a été excellente, conjuguant le *New Founde Lande Pageant*, les excursions et la visite de l'intérieur de bâtiments historiques. L'industrie touristique locale y allait de sa contribution en s'assurant qu'hébergement, restauration et magasinage soient en harmonie avec le pouvoir d'attraction culturel et patrimonial de Trinity.
- Quant aux lieux de tournage de *Random Passage*, situés tout près, la question de l'authenticité a soulevé certaines tensions entre les milieux patrimoniaux et culturels qui sont maintenant apaisées. Une communication efficace entre le secteur de la culture, le milieu du tourisme et le gouvernemental été décisive pour résoudre ceci.
- Il est intéressant de remarquer que l'absence de partenariats officiels peut à l'occasion constituer un atout. Par exemple l'Agence de promotion du Canada atlantique (APECA) a récemment accordé des subventions à trois projets distincts : Rising Tide Theatre, Cape Random Trust et la ville de Trinity. S'il s'était agi d'un seul projet, les organisations auraient-elles eu accès aux mêmes niveaux de financement?
- Le Rising Tide Theatre est appuyé par le Provincial Arts Council et le Conseil des Arts du Canada, à l'occasion par l'APECA (Agence de promotion économique du Canada atlantique) mais il éprouve de la difficulté à obtenir du financement à des fins touristiques; l'élaboration d'une politique sur le tourisme culturel lui semble nécessaire.
- Les entreprises touristiques ont réalisé l'attrait du patrimoine et de la culture et entreprennent à l'appui des activités de développement, ayant trait entre autres au patrimoine architectural, à l'artisanat local et à l'organisation d'événements culturels.

- Des défis subsistent; du point de vue touristique, il est impossible de connaître à l'avance le programme de la saison théâtrale et il est ainsi difficile de le commercialiser. L'industrie touristique veut prolonger la saison et la compagnie théâtrale tente de satisfaire à sa demande, mais comme la troupe ne compte que peu de membres, il y a des risques d'épuisement professionnel.
- Désormais les émules de Trinity, de nombreuses autres collectivités proposent du théâtre d'été, soulevant ainsi de nouveaux défis en raison de la concurrence livrée et de la nécessité d'accroître les activités de marketing, etc.
- Autre bénéfice additionnel du point de vue des retombées économiques, ce tourisme culturel local a favorisé l'arrivée de résidents estivaux, provenant de l'extérieur.
- Trinity est maintenant bien établie en tant que destination touristique culturelle et l'activité théâtrale y est une réussite éclatante depuis au-delà de 10 ans. Néanmoins, une question subsiste : s'agit-il ici d'un modèle solide et durable à long terme, surtout si Madame Butt, pilier de la compagnie de théâtre, choisit un jour de partir vers d'autres horizons?

Personnes-ressources

Donna Butt
Rising Tide Theatre

Jim Miller
Trinity Historical Society Inc.

Jason Card
Cape Random Trust

John Fisher
Discovery Trail Tourism Association

A.13. BARKERVILLE (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Description

Barkerville est un lieu historique et un attrait touristique d'importance dans le district de Caribou en C.-B. Jusqu'à l'an dernier, il était exploité par le gouvernement de la province. Une société à but non lucratif, le Barkerville Heritage Trust, en assure maintenant l'exploitation.

Approche concertée

Il n'y a pas de partenariat officiel entre Barkerville et l'industrie touristique. La collaboration a plutôt lieu au sein du conseil d'administration du Trust. Sur ce conseil sur lequel siègent les représentants du District of Wells, de Tourism BC, du City of Prince George/Fraser-Fort George Regional District, de l'association Friends of Barkerville, de Cariboo Chilcotin Coast Tourism, du District of 100 Mile House/Williams Lake, du City of Quesnel/Cariboo Regional District, des School Dist #28/University of Northern BC, des BC Museums Society/Heritage Society of BC. Cette représentation assure dans l'ensemble un juste équilibre entre les secteurs du tourisme et de la culture.

Le Trust travaille en partenariat avec des associations touristiques locales et provinciales dans le cadre des campagnes de marketing (dont les coûts sont divisés également) et en vue de la participation à des salons commerciaux. L'office du tourisme et Barkerville collaborent également à la formation et à la conception de forfaits. Enfin, le Trust lui-même organise plusieurs de ses propres campagnes de marketing, dont il assume seul les coûts.

Contexte

- Barkerville a été désigné site du patrimoine de la province en 1958.
- En 1992, le gouvernement de la C.-B. a annoncé ses plans de privatiser les lieux patrimoniaux et a lancé un appel d'offres; cependant, en raison de sa grande superficie et de son éloignement, Barkerville n'a pas soulevé l'intérêt du secteur privé.
- Un groupe de travail local a été formé pour envisager l'avenir du lieu.
- En 2004, le Barkerville Heritage Trust a été créé.
- En cette première année sous le nouveau régime, la situation semble favorable jusqu'à présent, le nombre de visiteurs ayant augmenté de 5 p. 100.

Observations

- Lorsque Barkerville relevait de la province, la collaboration était difficile. Les activités de marketing étaient réalisées au niveau provincial et Barkerville n'avait pas son propre budget pour le marketing. Par ailleurs, l'exercice fiscal du gouvernement différait de tous les autres (1^{er} avril au lieu du 1^{er} janvier), de sorte que le lieu manquait malheureusement de fonds en début de saison.
- L'on est d'avis que le nouvel arrangement est bien meilleur sur le plan du marketing. Comme les représentants de Tourism BC et de l'office du tourisme régional siègent au conseil d'administration, il y a un plus grand savoir-faire en marketing et une plus grande attention accordée à ce domaine.
- Il n'y a pas d'obstacles véritables à la collaboration entre Barkerville et les offices du tourisme, puisqu'ils visent les mêmes objectifs de développement économique et de viabilité tout en visant à préserver l'authenticité du lieu.

- Le Heritage Trust parvient à un équilibre entre l'authenticité et le divertissement qui semble fonctionner. Il a formé un comité chargé des questions relatives à l'authenticité.
- Le lieu cherche divers moyens de rendre les programmes et les services plus attrayants pour les touristes, notamment un programme de garderie pour permettre aux parents de visiter les lieux sans être accompagnés de leurs enfants, des endroits pour se reposer et siroter un bon café.
- Les groupes touristiques trouvent qu'il est plus facile de travailler avec un lieu d'envergure comme Barkerville qu'avec un petit exploitant du secteur patrimonial puisque Barkerville possède un personnel bien informé en matière de tourisme.
- Des relations fructueuses de longue date entre Barkerville et les offices locaux du tourisme et provincial sont importantes et la clé d'une transition réussie au nouveau régime.
- Il s'agit d'une situation nouvelle, seul le temps dira si c'est pour le mieux.

Personnes-ressources

Mark Nichiporuk, directeur exécutif

Caribou-Chilcotin Coast Association et Board of the Heritage Trust

Robin Sharpe, directeur

Public Programs and Communications, Barkerville

A.14. GLENBOW MUSEUM (ALBERTA)

Description

Le Glenbow Museum — un musée situé dans le centre-ville de Calgary — offre un forfait de tourisme d'agrément quatre saisons appelé « Calgary Urban Adventure » pour le marché des escapades de fin de semaine. Les forfaits comprennent l'hébergement et les repas ainsi que des laissez-passer au Glenbow Museum et à la Calgary Tower.

Approche concertée

Ce partenariat unit le Glenbow Museum, Travel Alberta, la Calgary Tower et la Calgary Downtown Association. La moitié du financement provient de Travel Alberta et les autres partenaires contribuent au reste du financement. Le travail est également partagé : Travel Alberta fournit des conseils, des renseignements sur le marché et des tactiques, alors que le Glenbow Museum assure la coordination et le marketing; pour sa part, la Downtown Association s'occupe des questions financières et des bons d'échange.

Contexte

- Le partenariat a débuté en 2003. Le musée était à l'origine de l'initiative, lorsqu'il a cerné l'occasion de lancer un produit à un segment du marché à la recherche d'escapades en milieu urbain la fin de semaine.

Observations

- Ce type de partenariat en tourisme culturel constitue pour le Musée une initiative-modèle pour les activités de type développement.
- Une formule modèle est utilisée, puisqu'il est plus facile de la reprendre d'une année à l'autre que de planifier des activités distinctes de marketing et de conception de forfaits pour chaque nouvelle exposition.
- Le musée a fourni le leadership nécessaire au coup d'envoi de ce projet. D'autres partenaires considéraient essentiel le rôle de champion et de point d'ancrage culturel et patrimonial véritable tenu par le musée. La qualité du produit rendait le Glenbow un partenaire attrayant.
- Du point de vue des entreprises, les frais de participation peu élevés et l'approche clés en main étaient des éléments déterminants.
- La Downtown Association n'a pas proposé ce projet à tous ses membres, mais a rencontré individuellement ceux qui semblaient les plus prometteurs (p. ex. les hôtels de luxe); le rôle de cette association pour faciliter l'accès à ces entreprises, choisir celles qui convenaient le mieux et fournir des services d'administration financière a été très utile. Elle y trouvait un moyen d'attirer des gens au centre-ville la fin de semaine.
- Le rôle de Travel Alberta est important : le plan stratégique de ce ministère pour le marché touristique révélait qu'un segment de l'auditoire était à la recherche de ce type de produit. Le financement de Travel Alberta incite le plus grand nombre d'entreprises à participer au projet.
- Travel Alberta n'aurait pas financé le projet s'il n'avait pas été bien pensé, ciblé un marché bien précis à l'aide de tactiques éprouvées, proposé un bon produit et s'il ne comptait pas au moins deux partenaires.
- Même un partenariat de relativement faible envergure comme celui-ci prend du temps à établir. La direction du musée a dégagé le personnel d'autres tâches pour persévérer à mener à bien toutes les étapes de la planification.

- Le degré élevé de respect mutuel des partenaires et de saines relations ont fait toute la différence.
- Maintenant que la formule modèle est au point, il est relativement simple de la reproduire.
- Le musée consacre actuellement des efforts à plusieurs autres partenariats (incluant un partenariat non-traditionnel avec une entreprise fournissant des aires de stationnement) et collabore avec d'autres organisations à mettre de l'avant un corridor culturel entre Calgary et Edmonton.

Personnes-ressources

Brent Buechler
Glenbow Museum

Brook Carpenter
Travel Alberta

Jackie Flegel
Calgary Downtown Association

A.15. WANUSKEWIN HERITAGE PARK (SASKATCHEWAN)

Description

Le Wanuskewin Heritage Park est exploité à titre de lieu historique et touristique autochtone à but non lucratif et financièrement autonome, administré par les Premières nations et des non-Amérindiens, travaillant en collaboration avec de nombreux partenaires, dont Tourism Saskatoon.

Approche concertée

Aucun partenariat officiel n'a été formé entre Wanuskewin Heritage Park et Tourism Saskatoon, mais les deux travaillent en étroite collaboration. De fait, le président de Tourism Saskatoon est le PDG de Wanuskewin. Tourism Saskatoon a toujours eu un représentant de Wanuskewin au sein de son conseil d'administration, sinon au sein d'un comité. Wanuskewin et Tourism Saskatoon collaborent de diverses façons. Par exemple Tourism Saskatoon offre de la formation et des ateliers. Wanuskewin prend part à des bourses touristiques pour l'industrie et des activités telles des tournées de familiarisation organisées par Tourism Saskatoon.

Mentionnons également que Wanuskewin a d'autres partenaires touristiques. Par exemple il offre un laissez-passer permettant également de visiter le zoo de la Saskatchewan. La certification touristique pour ce site patrimonial est offerte par Tourism Saskatchewan.

Contexte

- Le développement de Wanuskewin a été assumé au départ par la Meewasin Valley Authority au cours des années 1980, à titre de ressource archéologique, puis éventuellement de centre d'interprétation et touristique.
- Le comité directeur initial du développement du parc était composé de représentants de Tourism Saskatoon et de Saskatoon Economic Development.
- L'objectif touristique a été reconnu dès le départ; le tourisme et la sensibilisation aux réalités autochtones ont toujours fait parti du mandat de l'organisation.

Observations

- Le partenariat patrimonial et touristique est informel et il n'y a pas lieu de l'officialiser parce que les deux parties sont intrinsèquement intéressées à travailler ensemble. Wanuskewin est un attrait de premier plan, de sorte que Tourism Saskatoon a tout intérêt à contribuer à sa réussite; Wanuskewin a toujours eu un objectif touristique.
- Comme il s'agit d'un site autochtone qui sert cinq groupes linguistiques des Premières nations et compte un comité consultatif des Premières nations à titre de conseil distinct, la courbe d'apprentissage des gens de l'industrie n'a pas été facile. Les communications posaient problème au départ, mais plus maintenant.
- Sur le plan culturel, les collectivités des Premières nations n'avaient pas une grande expérience du développement d'un lieu culturel et patrimonial et cela constituait un obstacle au début.
- Certaines difficultés subsistent entre les milieux patrimoniaux et touristiques. Par exemple les recettes de Wanuskewin pourraient augmenter si on y organisait des banquets pour les conventions, mais les partenaires des Premières nations n'ont pas autorisé de permis de boisson parce qu'ils y sont culturellement opposés. Les deux parties passent à travers ces difficultés et accordent généralement la priorité aux valeurs culturelles.

- La formation et les normes de service ont également posé problème, mais grâce à un esprit de coopération et à des programmes communs de formation, ces problèmes ont été aplanis.
- Le milieu touristique accorde de l'importance à la crédibilité du conseil d'administration de Wanuskewin. À l'heure actuelle, le conseil d'administration semble jouir d'une telle crédibilité et d'un bon équilibre, de sorte que ses décisions sont respectées.
- De l'avis de Wanuskewin, Tourism Saskatoon a fourni de bons programmes et services; l'organisation apprécie les idées novatrices des gens de l'industrie du tourisme.
- Wanuskewin a éprouvé légèrement plus de problèmes avec le personnel des services touristiques de la province qu'avec celui de la municipalité — probablement parce que les communications ne sont pas aussi bonnes.
- À titre d'organisation privée à but non lucratif, Wanuskewin est davantage exploité comme une entreprise que le sont normalement les sites de propriété publique. Disposant de peu de ressources financières, Wanuskewin est toujours à la recherche d'approches concertées et de partenariats pour en tirer le meilleur parti. Le fait que l'organisation travaille déjà d'après un modèle d'entreprise facilite davantage les partenariats avec l'industrie touristique.

Personnes-ressources

Todd Brandt, président et PDG
Tourism Saskatoon

Sheila Gamble, PDG
Wanuskewin Heritage Park

A.16. LIEU HISTORIQUE NATIONAL ET MUSÉE DE BUXTON (ONTARIO)

Description

Le lieu historique national et musée de Buxton, portant sur l'histoire des esclaves afro-américains qui ont emprunté le « chemin de fer » clandestin pour s'établir en Ontario, faisait partie de deux projets de collaboration thématiques, dont ni l'un ni l'autre ne se poursuit en ce moment.

Approche concertée

- Le Lieu historique national et Musée de Buxton faisait partie de deux projets de collaboration mis au point par la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT), à savoir l'African Canadian Heritage Tour et Journeys of Discovery. Les deux étaient des circuits touristiques thématiques des sites connexes et des forfaits touristiques étaient offerts.
- Ces projets ont été financés pendant trois ans (2002, 2003, 2004) mais ont été par la suite interrompus puisqu'ils n'étaient pas devenus financièrement autonomes.
- Buxton ne fait plus partie d'un projet de collaboration dans le domaine du tourisme culturel et patrimonial, bien qu'il continue toujours de s'occuper de réservations en ligne pour les excursions et l'hébergement.

Observations

- Le Lieu historique national et Musée de Buxton considérait ces initiatives comme étant positives.
- Il s'agissait à l'origine d'initiatives de développement du produit.
- Reste à savoir si un investissement de trois ans est suffisant.

Personne-ressource

Shannon Prince, conservatrice

Lieu historique national et Musée de Buxton

A.17 CENTRE DES ARTS DE LA CONFÉDÉRATION (Î. P.-É)

Description

Le Centre des arts de la Confédération est à la fois un centre important de diffusion des arts de la scène, une galerie (arts visuels) et un lieu commémoratif patrimonial. On y trouve également un restaurant et une boutique.

Approche concertée

- Aucun partenariat officiel n'existe, mais un grand nombre de relations informelles sont solidement établies.
- Le directeur général du Centre des arts de la Confédération assure également la co-présidence du comité consultatif permanent sur le tourisme de la province. Il est aussi le président du Groupe de travail sur les arts et la culture du maire de Charlottetown.
- Un nouvel office du tourisme a été créé à Charlottetown et le Centre s'est vu assigner un siège permanent sur le conseil d'administration de cet office.
- Il y a un forfait qui inclut le pont de la Confédération et des hôtels; le coût des annonces à la radio et dans les journaux est divisé en trois. Tous atteignent ainsi leurs objectifs : les gens empruntent le pont, prennent une chambre et réservent une place pour le spectacle.
- Les principales régions touristiques sont visitées chaque année et le personnel de première ligne (p. ex. chauffeurs de taxi, personnel de la réception, préposés de stations-service) sont invités à des avant-premières des spectacles.
- Les frais de publicité commune sont partagés avec l'agence touristique de la province, autrement les coûts seraient trop élevés pour le Centre.
- Le Centre est représenté au sein des comités de la Tourism Industry Association of PEI.
- L'agent chargé de la publicité au Centre travaille en étroite relation avec l'agence provinciale du tourisme pour ce qui concerne les relations avec les médias.

Contexte

- Le Centre a été fondé en 1964, pour commémorer les Pères de la Confédération et la Conférence de Charlottetown.
- La comédie musicale *Anne of Green Gables* a remporté un succès immédiat et est rapidement devenue un attrait touristique. Il y a une bonne synergie avec les lieux de l'Île associés à L.M. Montgomery et à son roman *Anne aux pignons verts*.
- Il y a également une synergie sur le thème de la Confédération avec le lieu historique national Province House et la Salle des fondateurs.
- Le Centre est étroitement lié aux deux principaux thèmes culturels de l'Île.

Observations

- Le Centre des arts de la Confédération est un attrait majeur davantage qu'une PME.
- Les approches concertées portent fruit en raison de l'esprit de bonne volonté de part et d'autre. Les problèmes sont mineurs, notamment la programmation n'est pas toujours confirmée à temps pour rencontrer les délais des guides et d'autres initiatives touristiques concertées; l'industrie touristique essaie d'être accommodante, puisque le Centre est une figure de proue.
- L'industrie touristique comprend les objectifs du Centre et sait qu'il ne s'agit pas uniquement d'un attrait touristique, mais d'une organisation qui vise l'excellence culturelle.

Personne-ressource

Brenda Gallant, directrice, Marketing
Centre des arts de la Confédération

A.18. LES VISITES CULTURELLES BAILLAIRGÉ INC. (QUÉBEC)

Description

L'entreprise Les Visites culturelles Baillairgé inc. (VCB) est une agence de tourisme réceptif, spécialisée dans le tourisme culturel, qui travaille en collaboration avec nombre d'institutions culturelles et éducatives à offrir des expériences haut de gamme et culturelles, très spécialisées. Elle cible des créneaux précis de segments du marché du tourisme culturel; elle collabore également avec les lieux historiques et les musées du Québec pour offrir des programmes spéciaux à sa clientèle.

Approche concertée

Il n'y a pas de collaboration officielle et soutenue entre VCB et les organisations culturelles et patrimoniales, mais en raison de sa spécialisation en tourisme culturel et de ses services de qualité supérieure, ce voyageur a établi des relations privilégiées avec plusieurs lieux patrimoniaux et institutions culturelles. De telles agences, comme VCB, en fait jouent un rôle utile à tisser des liens entre les deux secteurs.

Contexte

- L'entreprise est en activité depuis 1986. Établie à Québec, elle a toujours été axée sur l'histoire et la culture.
- VCB offre des programmes de voyage spécialisés conçus à l'intention d'organisations culturelles et patrimoniales comme Smithsonian Journeys, le National Trust for Historic Preservation et les programmes des Anciens des universités Stanford, Yale et Harvard Business School.

Observations

- VCB est un voyageur spécialisé dans le créneau des voyages culturels et éducatifs. En se spécialisant dans un domaine, il est en mesure d'établir des relations et des partenariats.
- En nouant des relations avec des organisations culturelles locales, VCB est en mesure d'offrir des programmes spéciaux à ses groupes, par exemple un déjeuner avec un directeur de musée, une visite guidée par un conservateur ou une visite dans les coulisses. VCB s'assure de ne pas demander de faveurs spéciales à moins que le groupe soit indiqué.
- Par ailleurs, des musées ont approché VCB en vue d'adapter des expositions aux besoins de marchés précis, comme la visite de groupes d'étudiants.
- En offrant une expérience de voyage de qualité, VCB bénéficie du respect et de la confiance d'organisations culturelles étrangères (p. ex. les Anciens de Stanford University) qui envoient des groupes intéressés à apprendre et à séjourner au Canada.
- Fait important à retenir, les propriétaires de l'entreprise ont un solide bagage académique dans le domaine de l'histoire et de la culture. En conséquence, la compagnie a une crédibilité certaine auprès d'organisations du secteur culturel et patrimonial. Les propriétaires ont une affinité autant avec le secteur culturel que touristique.
- VCB a remarqué que de plus en plus d'entreprises touristiques courantes offrent des forfaits culturels et éducatifs. Cela signifie que le tourisme culturel est en plein essor, mais aussi que des entreprises spécialisées dans le tourisme culturel, comme VCB font face à une concurrence de plus en plus vive en tout temps.

Personne-ressource

David Mendel, président, Les Visites culturelles Baillairgé inc.

A.19. BIENVENUE QUÉBEC (QUÉBEC)

Description

Organisé par l'Association des propriétaires d'autobus du Québec (APAQ), Bienvenue Québec est un événement en deux temps comprenant une grande exposition suivie d'un marché touristique prenant la forme d'une bourse. En 2002, 2003 et 2004, celui-ci a mis l'emphase sur le tourisme culturel. Il s'agissait de la première fois qu'au Canada et en Amérique du Nord, d'une exposition et une bourse touristiques soient consacrées au tourisme culturel.

Cette initiative a remporté un vif succès et a permis à plus de 100 organisations culturelles en 2004 (musées, centres d'exposition, centres d'interprétation et festivals) à prendre part à l'Allée du tourisme culturel et donc de mieux se faire connaître auprès de 800 organisateurs de voyages en groupe du Québec et auprès d'une centaine de voyagistes et de grossistes nord-américains.

Bien que l'APAQ ne vise plus spécifiquement le tourisme culturel comme thématique de son événement BIENVENUE QUÉBEC, les organismes œuvrant en tourisme culturel peuvent toujours y participer.

Approche concertée

Au cours des 3 années où le tourisme culturel fut à l'honneur, les principaux partenaires qui ont rendu possible la tenue de cet événement étaient l'APAQ, le ministère de la Culture et des Communications (MCC) et Tourisme Québec (TQ). Le rôle de l'APAQ fut de voir à l'organisation et l'administration de la thématique dans le cadre de BIENVENUE QUÉBEC, tandis que le MCC s'est voué à la conception et à la réalisation de la thématique.

La Commission canadienne du tourisme, Patrimoine canadien, le réseau Villes et villages d'art et du patrimoine (Université Laval) et SN tourisme culturel collaboraient également à l'activité (édition 2002) en offrant deux volets : le premier en donnant de la formation pour les fournisseurs de produits culturels et le second en réalisant une activité d'orientation pour les acheteurs de produits touristiques. Enfin, une production vidéo de même qu'un rapport furent faits pour diffuser les résultats ailleurs au pays.

La première année, l'activité a été entièrement financée par le MCC, mais au cours des deux années suivantes, les coûts furent assumés par le MCC et TQ.

Contexte

- Bienvenue Québec est une bourse touristique pour l'industrie, précédée d'une exposition touristique, bien établie, qui en était à sa 14^e année d'activités lorsque l'APAQ a choisi de s'orienter vers le tourisme culturel.
- L'idée de mettre l'accent sur le tourisme culturel provenait de l'APAQ, en réponse à l'intérêt exprimé par les participants aux salons antérieurs.
- L'APAQ a approché le MCC et TQ pour obtenir un appui et du financement. Le projet a été accueilli avec enthousiasme et une équipe de travail a été formée.
- Le thème « Le Québec : Toute une expérience culturelle » a été retenu.

Observations

- Les évaluations effectuées par l'APAQ ont révélé que l'initiative a été couronnée d'un succès enviable.
- Cette initiative a d'ailleurs permis à l'APAQ de remporter le Prix de l'Innovateur de l'année 2003, décerné par l'Association de l'industrie touristique du Canada pour l'exploitation de cette thématique.
- En tout, 96 p. 100 des voyageurs ont trouvé le thème pertinent et 88 p. 100 y ont découvert de nouvelles expériences culturelles.
- Tant les fournisseurs que les acheteurs ont trouvé les volets de formation et d'orientation fort utiles.
- L'intégration de la culture à des activités connexes, comme les voyages de familiarisation, a également été appréciée de tous.
- Cette activité a permis d'atteindre les objectifs d'un grand nombre d'organisations : promouvoir les attraits culturels dans le cas du MCC; présenter de nouveaux produits et stimuler la demande en ce qui concerne Tourisme Québec; et la possibilité pour la Commission canadienne du tourisme d'appuyer un projet mettant en pratique plusieurs recommandations contenues dans la stratégie pan-canadienne de tourisme culturel, Faire fructifier les atouts.
- Les directives ayant trait à la coopération dans le secteur du tourisme culturel provenaient des échelons supérieurs du MCC et de TQ, alors il a été facile de « vendre » le projet.
- Les associations culturelles, comme la Société des musées québécois, qui a joué un rôle crucial en représentant plus de 300 musées, ont également collaboré.
- Un rapport complet, *Le tourisme culturel à l'événement BIENVENUE QUÉBEC 2002 : une rencontre d'affaires novatrice — Le bilan*, est disponible.
- Maintenant que BIENVENUE QUÉBEC ne porte plus un thème axé spécifiquement sur le tourisme culturel, le MCC ne fournit plus d'aide et de financement directement à l'APAQ en raison de la non-adéquation avec sa mission, même si un grand nombre d'organisations culturelles et patrimoniales continuent d'y participer. Le MCC accorde aux organismes un soutien au fonctionnement régulier, à l'intérieur duquel des postes budgétaires réservés au marketing sont identifiés. Les organismes, dans ce cas, ont le choix de participer aux activités de marketing qui leur conviennent.

Personnes-ressources

Claire Drolet

Association des propriétaires d'autobus du Québec

Richard Saint-Pierre

Ministère de la Culture et des Communications

A.20. TUNNELS OF MOOSE JAW (SASKATCHEWAN)

Description

Cet attrait culturel est géré comme une véritable entreprise dans le but d'attirer les visiteurs à une ressource patrimoniale authentique.

Approche concertée

Il ne s'agit pas réellement d'un exemple de collaboration entre le secteur culturel et patrimonial et l'industrie touristique. Il s'agit plutôt d'un autre modèle de fonctionnement en vue du développement du tourisme culturel et patrimonial.

Tunnels of Moose Jaw travaille uniquement avec les offices du tourisme (OMD) local et provincial. Des partenariats sont établis avec des attraits de la région, comme le Casino et le Temple Garden Spa, pour partager des coûts de la publicité, de l'organisation de forfaits et des renseignements commerciaux.

Contexte

- Une organisation à but non lucratif, Tunnels of Little Chicago a été créée en 1997 pour tenter de promouvoir les tunnels historiques de Moose Jaw en tant qu'attrait touristique.
- En 1999, un entrepreneur culturel a vu le potentiel d'expansion en exploitant le projet comme une entreprise. Il a obtenu un contrat de gestion l'autorisant à en assurer le développement et l'exploitation; Tunnels of Moose Jaw verse un certain pourcentage des profits à l'organisation à but non lucratif initiale.
- A but lucratif, la nouvelle entreprise — Tunnels of Moose Jaw, dirigée par Historical Xperiences Inc. — a investi des capitaux et mis au point un attrait plus important, faisant appel à des comédiens, à des effets spéciaux, au multimédia et à un choix de visites, etc.
- En 2000, Tunnels of Moose Jaw a été lancé et couronné de succès dès la première année.

Observations

- De toute évidence, il s'agit d'une réussite. Tunnels of Moose Jaw génère des profits et attire environ 120 000 visiteurs par an.
- Historical Xperiences Inc. a par la suite ouvert un nouvel attrait, « Storyeum » à Vancouver, et planifie de prendre de l'expansion dans un avenir rapproché.
- L'entreprise a remporté des prix d'excellence en affaires, en tourisme, que ce soit au niveau local, provincial et national.
- Tunnels of Moose Jaw est membre de l'OMD locale et provinciale et prend part à ses campagnes, mais trouve que celles-ci sont trop diluées puisque l'OMD doit assurer la mise en marché pour tous ses membres — au lieu de l'axer sur un seul créneau.
- Tunnels of Moose Jaw établit des partenariats avec d'autres entreprises, comme le Casino et le Temple Garden Spa, pour assurer en commun les activités de marketing et l'organisation de forfaits, contribuant au financement des activités communes de marketing et partageant proportionnellement les profits, ce qui est facile puisqu'il s'agit uniquement d'entreprises.
- Il a été signalé que certains attraits du secteur public qui sont des concurrents, comme le Western Development Museum, ne demandent pas de droits d'entrée ou si peu, et qu'ils semblent animés d'objectifs différents de ceux d'une entreprise privée.

Personne-ressource

Jeff Graczyk, directeur général

Tunnels of Moose Jaw

A.21. LE PAYS DE LA SAGOINE (NOUVEAU-BRUNSWICK)

Description

Ce site, un attrait à thématique culturelle, voit évoluer des personnages créés par l'écrivaine Antonine Maillet et illustre la culture et l'histoire acadiennes grâce aux arts de la scène.

Il a été mis au point dans le but précis d'offrir une expérience culturelle et de servir d'attrait touristique, et est ainsi en quelque sorte une création hybride.

Approche concertée

Il ne s'agit pas d'une approche concertée, mais d'un nouveau modèle de fonctionnement, où une création culturelle sert d'assise à un attrait touristique et à laquelle participe directement l'auteure et créatrice.

Contexte

- Le Pays de la Sagouine est en activité depuis 1992.
- On y trouve un village, un théâtre, un restaurant, une boutique et d'autres commodités.
- On y offre principalement des spectacles culturels mettant en scène les personnages de l'œuvre romanesque et théâtrale de l'auteure de *La Sagouine*, Antonine Maillet.
- On y offre également beaucoup de spectacles de musique et de théâtre ainsi qu'une expérience de l'artisanat, de la cuisine et de la culture de l'Acadie en général.
- L'an dernier, une superproduction y a été présentée sur l'histoire de l'Acadie : *L'Odysée, Le Grand Dérangement*.

Observations

- L'endroit attire quelque 80 000 visiteurs par année, ce qui en fait l'un des attraits patrimoniaux parmi les plus populaires du Nouveau-Brunswick.
- Il y a une collaboration intéressante avec l'auteure Antonine Maillet : le Pays a une entente avec Mme Maillet en vertu de laquelle elle écrit les scénarios pour l'animation du site et les spectacles. En retour du droit d'utiliser ou reproduire les personnages de ses œuvres, il lui est versé compensation financière
- Même si l'endroit est entièrement artificiel et n'est pas historiquement exact, il a beaucoup de résonances et d'attrait culturels.
- L'endroit crée du travail pour un grand nombre de comédiens, de chanteurs et de musiciens.
- Il a reçu l'appui aussi bien d'organisations touristiques (comme Tourisme Nouveau-Brunswick) et culturelles (Patrimoine canadien) que de développement économique (Agence de promotion économique du Canada atlantique).

Personne-ressource

Marie-France Doucet, directrice générale adjointe
Pays de la Sagouine

A.22. LE RÉSEAU ÉCONOMUSÉE® (QUÉBEC, NOUVEAU-BRUNSWICK, NOUVELLE-ÉCOSSE, TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR, ONTARIO)

Description

Un ÉCONOMUSÉE® est une entreprise-atelier oeuvrant dans le secteur des métiers d'art traditionnels; elle assure la continuité de ceux-ci tout en les mettant en valeur à l'intention des visiteurs. Les entreprises ECONOMUSÉE® appartiennent aux artisans-exploitants qui les gèrent; elles offrent des démonstrations, des expositions et produisent de la documentation pour expliquer ce métier artisanal et aussi pour préserver le savoir-faire et les techniques traditionnelles. Les activités sont financées à même les ventes des produits. « Le patrimoine qui gagne sa vie » est son mot d'ordre.

La Société internationale du réseau ÉCONOMUSÉE® a été créée en 1992. Le réseau est composé de trois sociétés régionales, au Québec, en Atlantique et en Ontario. Le réseau de même que les sociétés régionales sont sans but lucratif. On compte plus de 40 entreprises membres au Québec, au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse et à Terre-Neuve-et-Labrador.

Approche concertée

En réalité, il ne s'agit pas ici d'une approche concertée entre le secteur culturel et patrimonial et l'industrie touristique, mais d'un autre modèle de fonctionnement, innovateur pour le tourisme culturel et patrimonial. Cependant, il faut retenir que le réseau ÉCONOMUSÉE® est reconnu au Québec à la fois comme un produit touristique (dont le ministère du Tourisme assure la promotion) et un produit culturel (reconnu par le ministère de la Culture et des Communications). Son site Web propose des liens à des organisations de marketing de destinations (Offices du tourisme) et aux visiteurs éventuels qui peuvent faire en ligne une réservation pour de l'hébergement.

La Société internationale du réseau ÉCONOMUSÉE® est composée de sociétés régionales, au Québec, dans les provinces maritimes et en Ontario. Chacune de ces sociétés est privée et à but non lucratif, préoccupée de préserver le patrimoine intangible des métiers d'art traditionnels et des techniques artisanales; elle le fait en établissant des entreprises artisanales qui réalisent des projets, des activités, des expositions culturels accessibles aux visiteurs, qu'ils soient résidents ou touristes.

Le réseau est responsable de la gestion du concept et de la structure dans son ensemble, établit les normes de qualité, voit à la mise sur pied de services à valeur ajoutée communs pour l'ensemble (tels sites web et publications), à l'expansion du réseau, au rayonnement international, assure la liaison avec les partenaires gouvernementaux et privés.

Quant à elles, les sociétés régionales (Québec, Atlantique, Ontario) développent le réseau sur leur territoire et en font la promotion, s'assurent du respect du concept et de la qualité, promeuvent l'entrepreneuriat et le réseautage et enfin, supportent les artisans dans la vente de leurs produits corporatifs.

Le réseau a reçu un appui financier de l'agence de Développement économique du Canada pour les régions du Québec, de Patrimoine canadien et de l'APÉCA (Agence de promotion économique du Canada atlantique). Au cours de son expansion dans les provinces atlantiques, il a su

s'appuyer sur plusieurs programmes de partenariat fédéraux et provinciaux, incluant le programme « clubs de produits » de la Commission canadienne du tourisme, qui a permis de tisser des liens avec l'industrie touristique.

Contexte

- Le concept ÉCONOMUSÉE® est une idée dont l'origine est attribuable à Cyril Simard de Québec.
- Préoccupé par la perspective de la disparition d'un atelier de fabrication artisanale de papier après le décès de son propriétaire, M. Simard a eu l'idée d'ateliers d'artisans faisant également office de musées.
- Le premier ÉCONOMUSÉE® a ouvert ses portes en 1988 et le Réseau a été lancé en 1992. De nos jours, il s'agit d'un moyen légitime reconnu par l'UNESCO pour préserver un patrimoine intangible.
- Les 40 entreprises ÉCONOMUSÉE® mettent en vedette divers métiers artisanaux, aussi bien la fabrication de savon que le soufflage du verre.
- Chacune est financièrement autonome et à but lucratif, financée à même la vente de produits.

Observations

- La réussite des entreprises ÉCONOMUSÉE® est attribuable à la créativité, à la vision et au travail d'un artisan.
- La clé de sa réussite a été la définition claire des attributs d'un ÉCONOMUSÉE ainsi que de critères d'admissibilité rigoureux et de normes muséales.
- L'initiative doit être fondée sur une technique, un savoir-faire et un métier artisanal de grande qualité.
- Les critères d'admissibilité sont exigeants (p. ex. être en activité depuis trois ans et tirer des recettes annuelles d'au moins 75 000 \$ et, avant d'entreprendre une carrière au sein du réseau ÉCONOMUSÉE®, l'artisan doit hors de tout doute faire montre d'une volonté de transmettre ses connaissances; il faut aussi que les produits de l'entreprise artisanale en soient à un stade de développement stable et fructueux.
- Toutes les entreprises ÉCONOMUSÉE® doivent se conformer à des caractéristiques standard : une aire d'accueil, un atelier ou studio, des collections traditionnelles et contemporaines, des activités ou des expositions d'interprétation, un centre de documentation et une boutique.
- Le Réseau réalise une étude de faisabilité et prépare un plan d'affaires afin d'aider à déterminer si un artisan est apte à obtenir pour son entreprise le statut ÉCONOMUSÉE®.
- Le fait que les ÉCONOMUSÉES constituent un modèle éprouvé les aide également à obtenir du financement.
- La réussite semble attribuable à la diversité des métiers artisanaux présentés, à la nature originale et authentique des créations et au fait qu'ils sont associés aux lieux mêmes et aux traditions.
- Ces entreprises sont de taille variée et généralement axées sur un seul savoir-faire; elles n'essaient pas de tout faire pour toutes les occasions.
- Elles ont une grande crédibilité patrimoniale en raison du fait que Cyril Simard est titulaire d'un doctorat, a mené à bien d'importantes recherches dans le domaine et a travaillé avec d'universitaires et de l'UNESCO. En 2005, M. Simard présidait la Chaire de l'UNESCO sur le patrimoine (à l'Université Laval) et se voyait décerné un prix du Québec, le prix Gérard-Morisset.
- Les visites au Québec seulement s'élèvent à 550 000 et à environ 200 000 au Canada atlantique; il n'y a aucun frais d'entrée. Les projets sont financés par les ventes.

- Les entreprises ÉCONOMUSÉES® ont remporté des prix en tourisme et des distinctions en matière de patrimoine.

Personne-ressource

Cyril Simard, Président-directeur général.
Réseau Économusée®

A.23. ENTENTES DU QUÉBEC SUR LE TOURISME CULTUREL

Description

Le Québec a encouragé le développement du tourisme culturel par des mécanismes permettant au ministère de la Culture et des Communications (MCC) de financer des initiatives en tourisme local et régional (exemple : ententes spécifiques en tourisme culturel), au ministère du Tourisme (TQ) de financer des initiatives culturelles et aux deux ministères de financer et d'appuyer ensemble des projets de tourisme culturel d'envergure pan-québécoise (exemples : Archéo-Québec et Bienvenue Québec). Les deux ministères collaborent et rendent possibles la réalisation de projets de tourisme culturel. Il s'agit pour la plupart d'ententes de financement triennales.

La plupart des ententes en cours en sont à la première génération, de sorte qu'il est impossible d'établir quel en est le résultat final.

Approches concertées

Un vaste éventail de partenariats a été établi à l'échelle de la province, par exemple :

- Une entente conclue entre l'Association régionale touristique du Saguenay-Lac-Saint-Jean et le ministère de la Culture et des Communications (2003-2006) qui a eu pour résultat une contribution de 75 000 \$ pour 15 projets culturels en vue d'investir dans le développement du produit.
- Au coût total de 885 000 \$, le projet *Développement et commercialisation de l'offre touristique des musées québécois* compte sur la participation financière de trois partenaires : le ministère de la Culture et des Communications, le ministère du Tourisme et Développement Économique Canada. La contribution du MCC est de 195 000 \$ pour trois ans. À l'intérieur d'une entente triennale signée avec le MCC, le projet vise à mettre en place un plan de promotion et de mise en marché des musées québécois;
- Une entente conclue entre le MCC, l'Association touristique des Cantons de l'Est, le comité patrimonial local et les agents de la culture et du tourisme de neuf administrations locales pour soutenir et stimuler le développement, la diversification et la structuration de l'offre touristique de la région touristique des Cantons-de-l'Est en créant par exemple un corridor touristique culturel (2003-2006). Le MCC contribue pour un montant total de 75 000 \$.
- Le Programme de perfectionnement en tourisme culturel : une initiative de formation commune du MCC et de TQ. Jusqu'à présent, les fonctionnaires provinciaux des deux ministères ont bénéficié de cette formation spécialisée. Il est prévu que le programme soit par la suite offert aux organisations culturelles et touristiques des différentes régions.

Observations

- Le Québec a toujours investi davantage dans la culture et le patrimoine que toute autre province canadienne et considère la culture comme étant un élément constitutif de l'offre touristique, de sorte que, de bien des façons, le Québec possède déjà un avantage.
- Au cours des dernières années, il y a eu un nombre important de liens officiels et institutionnels entre les secteurs culturel et touristique.
- Le gouvernement du Québec s'est clairement engagé en faveur du développement du tourisme culturel et patrimonial. Cet esprit de leadership solide a fait toute une différence et il y a de plus en

plus de collaboration entre les milieux culturels et touristiques, non seulement à l'échelle provinciale mais régionale.

- D'avoir permis le financement de projets de collaboration a été un élément clé non seulement pour favoriser la collaboration en elle-même, mais pour aussi enlever les obstacles de longue date qui prévalent entre les secteurs.
- Le fait que les projets sont à long terme (normalement les ententes triennales peuvent être renouvelées) et le type de mécanismes officiels d'approbation et de financement utilisé semblent favoriser ces projets clairement planifiés et réalisés par étapes.
- Certains des résultats obtenus sont déjà évidents, par exemple l'un des produits de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, L'Odyssée des Bâisseurs, a remporté un prix au titre de la meilleure attraction touristique à Bienvenue Québec.
- Reste à savoir quels seront les résultats finals des efforts du Québec, mais cette institutionnalisation du tourisme culturel et patrimonial semble fort prometteuse.

Personne-ressource :

Richard Saint-Pierre

Ministère de la Culture et des Communications

ANNEXE B : MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL**Groupe de travail sur le renforcement de la capacité de commercialisation**

PRÉSIDENT : Christopher Rosati, ministère de la Culture de l'Ontario

Claude Boucher, Ministère de la Culture et des Communications du Québec

Émilie Comeau, Tourisme et Parcs Nouveau-Brunswick

Danielle Delisle, Ministère de la Culture et des Communications du Québec

Larissa Deneau, ministère du Tourisme et des Loisirs de l'Ontario

Gary Dickson, Culture, Patrimoine et Tourisme Manitoba

Barb Dillon, Northwest Territories Industry, Tourism and Investment

Marie-France Ferland, Ministère de la Culture et des Communications du Québec

Juanita Keel-Ryan, Newfoundland and Labrador Department of Tourism Culture and Recreation

Bill Hodgins, Alberta Economic Development

Ernest Labrègue, jusqu'à tout récemment, de la Commission canadienne du tourisme

Isabelle Lemieux, Ministère de la Culture et des Communications du Québec

David McInnes, Culture, Patrimoine et Tourisme Manitoba

Hélène Michaud, Ministère de la Culture et des Communications du Québec

Jill Richardson, Tourism PEI

Eva Salter, ministère des Affaires civiques et de l'Immigration, ministère de la Culture, ministère du Tourisme et des Loisirs de l'Ontario

Lilian Tankard, Culture, Patrimoine et Tourisme Manitoba

Patrick Tobin, Patrimoine canadien

Karen Williams, Nova Scotia Tourism, Culture and Heritage

ANNEXE C : PERSONNES INTERVIEWÉES

Apropos Planning tient à remercier les personnes suivantes, qui lui ont fourni l'information qui a servi à la préparation de la présente étude.

Jim August Président, River West	Nancy Fallis, Ministère du Tourisme de l'Ontario	Sandra Kochan Okanagan Cultural Corridor
Todd Brandt Tourism Saskatoon	John Fisher Discovery Trail Tourism Association	Marilie Laferté Office de tourisme et des congrès de Trois-Rivières
Brent Buechler Glenbow Museum	Jackie Flegel, Calgary Downtown Association	John Mahon Edmonton Arts Council
Donna Butt Rising Tide Theatre	Marie-France Fusey Tourisme Québec	Karla Marshall, Ship Hector Foundation
Brook Carpenter Travel Alberta	Brenda Gallant Centre des arts de la Confédération	David Mendel Les Visites culturelles Baillairgé inc.
Jennifer Christenson Edmonton Tourism	Sheila Gamble Wanuskewin Heritage Park	Jim Miller, Trinity Historical Society
Nadine Cloutier Réseau Archéo-Québec	Jane Gardiner Blyth Festival	Mark Nichiporuk, Caribou-Chilkotin Coast Association
Wayne Copet Voyage Manitoba	Barb Genge Tuckamore Lodge	Jodie Noiles Pictou Recreation and Culture
Loretta Decker Lieu historique national L'Anse aux Meadows	Jeff Grajczyk Tunnels of Moose Jaw	Shannon Prince Lieu historique national et Musée de Buxton
Pierre Desrosiers Ministère de la Culture et des Communications	Lorna Hendrickson Rivers West-Red River Corridor Inc.	Johanna Reymerikink, Cheminus Festival of Murals Society
Claire Drolet Association des propriétaires d'autobus du Québec	Bob Hicks Viking Trail Tourism Association	Robin Sharpe, Gestionnaire des programmes publics et des communications, Barkerville
	Ken Kennedy Parc national du Gros-Morne	

Marie-France Doucet
Directrice générale adjointe
Pays de la Sagouine

Lynda Kinney
Chemainus Chamber of
Commerce

Cyril Simard
Réseau Économusée®

Richard Saint-Pierre
Ministère de la Culture et des
Communications (Québec)

Peter Udzenija
Tourism Vancouver

Jim Valentine
Slingshot Marketing Group

Wayne Wilson
Director, Kelowna Museums
Society

ANNEXE D : INSTRUMENTS DE RECHERCHE

Partie 1 : Lignes directrices sur les critères de sélection

(Ces critères ont été proposés au Groupe de travail, mais ont servi de lignes directrices générales, et non pas de critères définitifs.)

1. L'initiative comprend la participation d'au moins un partenaire principal dans le domaine du tourisme et d'un partenaire principal dans le domaine de la culture et du patrimoine. Les projets orientés uniquement vers le tourisme ou seulement vers la culture et le patrimoine ne seront pas retenus.
 2. L'initiative comporte un plus grand nombre de facettes et a une portée plus vaste qu'un simple produit mis en marché à l'intention des touristes.
 3. L'initiative a du succès depuis au moins trois ans.
 4. L'initiative fait l'objet d'une évaluation favorable à l'intérieur d'une publication touristique reconnue, d'un guide ou d'un système de cotation et elle est largement reconnue comme ayant du succès.
 5. Les partenaires tirent profit de l'initiative, et cette dernière affiche des revenus accrus au cours des trois dernières années.
 6. Au total, l'initiative a attiré un nombre significatif croissant de personnes au cours des trois dernières années ou elle a remporté plus de succès que d'autres produits dans la région.
 8. Une ou plusieurs petites et moyennes entreprises participent à l'initiative, dont au moins une entreprise du secteur privé.
 9. L'initiative se distingue par rapport à d'autres produits ou programmes de ce genre.
- Le cadre de travail qui suit inclura les projets qui correspondent à l'ensemble des critères ci dessus, en vue de garantir une représentation générale.

Partie 2 : Grille proposée pour assurer la représentativité

	Grand centre urbain	Petite ville ou village	Région rurale ou éloignée	Zone mixte
Arts de la scène				
Arts visuels et artisanat				
Musée ou centre culturel				
Village ou lieu historique				
Festival				
Tourisme				
Organisationnel				
Mixte				

QUESTIONNAIRE : ÉTUDE SUR LES APPROCHES CONCERTÉES POUR LE TOURISME CULTUREL ET PATRIMONIAL

PROJET :

PERSONNE INTERROGÉE (Nom, organisation et numéro de téléphone)

1. Pensez-vous que ce projet est un exemple de collaboration culturelle et touristique réussie? Pourquoi? Pourquoi pas?
2. Donnez-nous des explications au sujet de votre projet culturel ou patrimonial. Qui en sont les partenaires? Culturels et patrimoniaux? Touristiques? Quel est le rôle de chacun? Comment le tout est-il organisé?
3. Comment ce projet a-t-il débuté? Qui en assumait la direction? Des organismes touristiques ou culturels et patrimoniaux? Le gouvernement ou des administrations locales?
4. Quels étaient vos objectifs en établissant ce projet de collaboration? Avez-vous atteint ces objectifs? (Approfondissez : Avez-vous été inspiré par un autre projet dont vous avez pris connaissance?)
5. Quels obstacles avez-vous dû surmonter pour que ce partenariat fonctionne? Comment y êtes-vous parvenu? (Parmi les obstacles : jargon différent, situation différente en matière de financement, différentes priorités, différents cycles de planification, difficulté de se rencontrer, méconnaissance de l'autre secteur.)
6. Comment travaillez-vous ensemble maintenant? S'agit-il d'un partenariat officiel, avec un conseil d'administration et des rencontres périodiques ou d'un partenariat informel? Combien souvent vous réunissez-vous? Comment assurez-vous les échanges? Comment travaillez-vous ensemble sur différents aspects, comme le développement du produit et le marketing? Mettez-vous principalement l'accent sur les activités communes de marketing ou réalisez-vous d'autres activités ensemble (p. ex. la formation en commun du personnel)?
7. Quelle est la contribution de chaque partie? Comment le projet est-il financé? (Approfondissez : qui paie quelle partie; comment partage-t-on les profits?) Prévoyez-vous un tarif réduit pour les visiteurs qui prennent part à plus d'un volet du programme?
8. Quels sont les principaux avantages d'une collaboration par rapport à une action individuelle? Quelles en sont les forces? Quels en sont les défis? Comment votre projet diffère-t-il d'autres projets de tourisme culturel et patrimonial de votre région ou province qui n'ont pas adopté une telle approche concertée?
9. Comment définissez-vous et mesurez-vous la réussite?
10. Avez-vous modifié ce que vous faites ou votre façon de faire en raison de cette collaboration? De quelle manière?

11. (À l'intention du secteur culturel seulement) Quels ont été les avantages pour les institutions et le secteur culturels? (À l'intention de l'industrie touristique) Quels ont été les avantages pour l'industrie touristique?

12. Comment envisagez-vous les perspectives futures?

13. Pouvez-vous me donner le nom, le numéro de téléphone ou l'adresse de courriel des autres personnes qui prennent part à ce projet?