



# ATIİK ASKII : LE TERRITOIRE DU CARIBOU

Formation de partenariats communautaires dans le cadre de la Stratégie de tourisme régional  
du Nord-Ouest du Manitoba



Manitoba 

Canada 

Publié avec l'autorisation du  
ministre des Affaires indiennes  
et du Nord canadien,  
Ottawa, 2005

**[www.ainc-inac.gc.ca](http://www.ainc-inac.gc.ca)**

1 800 567-9604

ATME seulement 1 866 553-0554

QS-2004-000-FF-A1

Catalogue: R2-414/2005F

ISBN: 0-662-70283-2

© Ministre des Travaux publics et des  
Services gouvernementaux Canada

This publication is also available in English  
under the title: *Atiikaskii: Land of the Caribou*

# UNE ÉTUDE DE CAS SUR LES PRATIQUES EXEMPLAIRES POUR STIMULER LE TOURISME COMMUNAUTAIRE

---

**Préparé pour**

Affaires indiennes et du Nord Canada



Patrimoine canadien



Culture, Patrimoine et Tourisme Manitoba



Affaires autochtones et du Nord Manitoba

**par**

Michael E. Kelly, membre de l'American Institute of  
Certified Planners et de l'Institut canadien des urbanistes  
Février 2005

# PRÉFACE

## Que signifie pour vous le tourisme autochtone?

Pour Sherilynn Thomas, fillette de neuf ans originaire de Brochet, dans le Nord-Ouest du Manitoba, le tourisme autochtone est synonyme de chasse au caribou, de pêche et de camping.



Sherilynn Thomas

Pour d'autres, le tourisme autochtone fait penser à l'artisanat, aux pow-wow, à la tradition orale et aux mets traditionnels, comme le gibier, le bannock et le riz sauvage. Cela signifie également activités en plein air, notamment le canoë, le traîneau à chiens et les séjours sous un tipi ou dans un camp.

Le tourisme autochtone peut aussi prendre une signification tout autre pour les différentes collectivités autochtones établies au Canada. Le présent document décrit sommairement certaines des pratiques exemplaires adoptées dans treize collectivités désireuses de planifier leur futur rôle au sein de l'industrie du tourisme. Ces collectivités ont cerné les créneaux porteurs potentiels d'intéressantes retombées économiques à l'échelle locale et susceptibles de leur assurer une meilleure qualité de vie.

En racontant l'expérience vécue par ces collectivités, nous espérons renseigner d'autres collectivités autochtones et rurales, leur offrir une source d'inspiration et les aider dans leurs démarches pour exploiter et enrichir leur potentiel touristique.

# ATIİK ASKII : LE TERRITOIRE DU CARIBOU

a • tiik /\_teek/ n. caribou en langue crie

a • skii /\_skee/ n. territoire ou lieu en langue crie

*Il y a près de 8 000 ans, quelques secondes à peine sur l'échelle du temps géologique, le recul d'un glacier datant de l'époque de la fin du Pléistocène et recouvrant la plus grande partie du Nord canadien a dévoilé le territoire du caribou, Atiik Askii. Au début, ce n'était qu'une terre dénudée et aride. Les ruisseaux qui s'échappaient des entrailles du glacier déposaient du sable et du gravier en bordure du front glaciaire. Le glacier a laissé derrière lui une moraine de fond argileuse recouvrant de vastes régions. Les ruisseaux, rivières et lacs se sont multipliés. Des eskers – de longues crêtes orientées nord-sud et composées de débris glaciaires – se sont également formés. Comme les eskers étaient de hautes terres bien drainées, ils ont servi de corridors pour les déplacements dans la région. Au fil du temps, ils créaient un effet visuel dans ce paysage peu accidenté.*

*Au lendemain du retrait des glaciers, la faune et la flore y étaient peu abondantes, mais le réchauffement du climat allait changer la donne. Les terres se sont drainées et asséchées. Les espèces végétales propres à la toundra, sources de nourriture pour les hardes de caribous et leurs prédateurs, les loups, ont été les premières à apparaître. Peu à peu, des forêts se sont implantées et d'autres animaux, notamment l'orignal et l'ours, sont venus s'installer dans la région. Le corégone, le grand brochet, le doré jaune, le doré et le touladi se sont mis*

*à fréquenter les lacs et les ruisseaux et à y proliférer.*

*Puis ce fut au tour des humains. Au début, ils étaient peu nombreux et s'installaient en petits campements au bord des ruisseaux et des lacs. Ils se déplaçaient souvent, suivant la migration saisonnière des espèces dont ils se nourrissaient. Selon les archives archéologiques, au moins deux collectivités autochtones de l'époque préhistorique auraient vécu dans le territoire du caribou au cours du dernier millénaire. La communauté la plus populeuse s'est installée le long de la rivière Churchill et sur les rives du lac South Indian. Les archives suggèrent que ce peuple a utilisé à maintes reprises certains emplacements pendant les quelque 500 ou 600 ans qu'il a vécu dans la région avant l'arrivée des commerçants européens, au XVIII<sup>e</sup> siècle. La fabrication et l'utilisation de poterie constituaient une caractéristique distincte de cette culture.*

*D'après les archives archéologiques, les seules traces qu'aurait laissées l'autre collectivité autochtone sont des outils de pierre dispersés çà et là sur de grandes distances, reflétant une tendance aux déplacements importants et aux séjours de courte durée. De multiples descendants de ces premiers peuples, les Premières nations crie et dénée et les collectivités métisses, habitent encore cette région et, bien qu'ils aient*



subi une métamorphose radicale sur le plan culturel, nombre d'entre eux ont réussi à intégrer la fabrication d'objets d'artisanat, les technologies et leur mode de vie à la réalité eurocanadienne. Le récent regain d'intérêt pour la souveraineté autochtone a resserré les liens entre les différentes collectivités de la région.

Aujourd'hui, les forêts boréales vierges et la taïga à l'état sauvage recouvrent la plus grande partie de ce territoire. La population y est clairsemée, et on y voyage peu. Les terres légèrement vallonnées sont revêtues de forêts d'épinettes et de pins. On y trouve une multitude de lacs et de ruisseaux, qui se jettent dans les rivières; des rapides et des chutes d'eau merveilleuses; une faune abondante et diversifiée; des communautés d'espèces végétales, de lichens et de mousses fragiles; des insectes; des rochers anciens et des eskers. En hiver, la température chute. Les forêts sont enveloppées dans un manteau de neige, l'air est d'un froid sec et glacial. Un silence sinistre plane sur la région. Éclairés à contre-jour par le soleil, toujours bas sur l'horizon méridional, les cristaux de glace accrochés aux branches des arbres scintillent comme des lumières de Noël. Les lacs se recouvrent d'une épaisse couche de

glace. Des aurores boréales gorgées d'énergie font crépiter l'air nocturne; des lueurs chatoyantes rose et vert s'élancent vers le ciel et éclairent la nuit.

Ce que l'on appelle le territoire du caribou, Atiik Askii, c'est le Nord-Ouest du Manitoba. C'est une région où des peuples différents se sentent chez eux, qu'ils soient Autochtones ou de souche eurocanadienne. C'est un endroit isolé que l'on aime passionnément et que l'on a du mal à quitter, même quand les temps sont durs. C'est un endroit qui revitalise les gens et les distingue. C'est un territoire, apparemment inhospitalier, qui est très précieux aux gens qui l'habitent parce qu'il est encore possible d'y vivre intimement la richesse et l'authenticité de la nature et des cultures autochtones.

Maintenant, après deux années de travail assidu accompli par de nombreux investisseurs communautaires et institutionnels de la région et d'ailleurs, un partenariat intercommunautaire régional est né et, grâce à lui, cette région si spéciale pourra être connue du reste du monde. Ce partenariat, c'est Atiik Askii Adventure Tours Inc.

# TABLE DES MATIÈRES

ORGANISMES CONTRIBUTEURS .....	i
PRÉFACE .....	ii
ATIHK ASKII : LE TERRITOIRE DU CARIBOU .....	iii
TABLE DES MATIÈRES .....	v
RÉSUMÉ DE L'ÉTUDE DE CAS .....	1
INTRODUCTION .....	5
LE NORD-OUEST DU MANITOBA .....	7
LA STRATÉGIE DE TOURISME RÉGIONAL DU NORD-OUEST DU MANITOBA .....	7
La Société d'aide au développement des collectivités du Nord-Ouest du Manitoba .....	9
L'historique du projet .....	10
LES PRATIQUES EXEMPLAIRES DANS LE DOMAINE DU TOURISME COMMUNAUTAIRE .....	13
Des relations harmonieuses basées sur la confiance .....	13
L'adoption d'une stratégie de planification selon deux perspectives : une perspective régionale et une perspective axée sur les détails .....	14
Le leadership .....	15
La planification stratégique et les objectifs d'avenir des collectivités .....	16
Les décisions prises par voie de consensus .....	18
La formation d'un partenariat équitable et le partage des occasions d'affaires .....	18
La viabilité du projet .....	18
La formation d'un partenariat parallèle entre les bailleurs de fonds .....	19
LA MISE EN ŒUVRE .....	21



LE FINANCEMENT DE LA PLANIFICATION DES ACTIVITÉS TOURISTIQUES . . . . .	23
--	----

DERNIÈRES OBSERVATIONS . . . . .	23
----------------------------------	----

Les collectivités de la région . . . . .	24
--	----

Tadoule Lake, collectivité de la Première nation dénée de Sayisi . . . . .	24
---	----

Lac Brochet, collectivité de la Première nation des Dénés de Northlands . . . . .	24
--	----

Brochet, collectivité de la Première nation crie de Barren Lands et collectivité de Métis et d’Indiens non inscrits . . . . .	25
---	----

Black Sturgeon, collectivité de la Première nation crie de Marcel Colomb . . . . .	26
---	----

Pukatawagan, collectivité de la Première nation crie de Mathias Colomb . . . . .	26
---	----

Granville Lake, collectivité de la Première nation crie de Pickerel Narrows et collectivité de Métis et d’Indiens non inscrits . . . . .	27
--	----

South Indian Lake, collectivité de la Première nation crie O-Pipon-Na-Piwin et collectivité de Métis et d’Indiens non inscrits . . . . .	27
--	----

Lynn Lake, collectivité de souche eurocanadienne . . . . .	28
--	----

Leaf Rapids, collectivité de souche eurocanadienne . . . . .	29
--	----

Kinoosao, collectivité de la Première nation crie de Peter Ballantyne . . . . .	30
--	----

TABLEAU 1 Exemples des résultats de la séance de remue-méninges et de regroupement d’idées de l’Institut canadien des affaires culturelles . . . . .	31
--	----

NOTES DE FIN DE PAGE . . . . .	32
--------------------------------	----

# RÉSUMÉ DE L'ÉTUDE DE CAS

La présente étude de cas, *Atiik Askii* : Le territoire du caribou, s'inscrit dans le cadre de la Stratégie de tourisme régional du Nord-Ouest du Manitoba. Elle cerne et décrit huit pratiques exemplaires retenues à la suite d'un processus de planification stratégique mené dans le domaine du tourisme communautaire. Ce processus s'est déroulé sur une période de deux ans et a été entrepris par treize collectivités, dont une est établie dans l'Est de la Saskatchewan et les douze autres sont situées dans le Nord-Ouest du Manitoba. Les spécialistes du développement économique et communautaire œuvrant dans le domaine du tourisme pourraient penser que le fait d'envisager ces pratiques et de les appliquer au processus de planification permet aux intervenants d'assurer le succès de leur entreprise. L'étude repose sur des entrevues qui ont été menées sur le terrain auprès des principaux participants au processus de planification stratégique.

Le cas est présenté dans le contexte socioéconomique de treize collectivités affichant une grande diversité ethnique. De ces collectivités, onze sont autochtones : deux sont dénées, six sont crie et trois sont métisses. Les deux autres sont d'origine eurocanadienne et sont l'amalgame d'un vaste éventail de langues et de traditions culturelles. Depuis 1986, la région étudiée vit une situation économique extrêmement difficile. La fermeture des mines a entraîné le déplacement des populations et le dépeuplement; le retrait de certains services publics et privés fournis à l'échelle locale; la perte d'emplois, de revenus et des modes de vie traditionnels; une dépendance accrue à l'égard de l'aide au revenu; une augmentation des conflits interculturels, et la chute de la valeur des immeubles résidentiels.

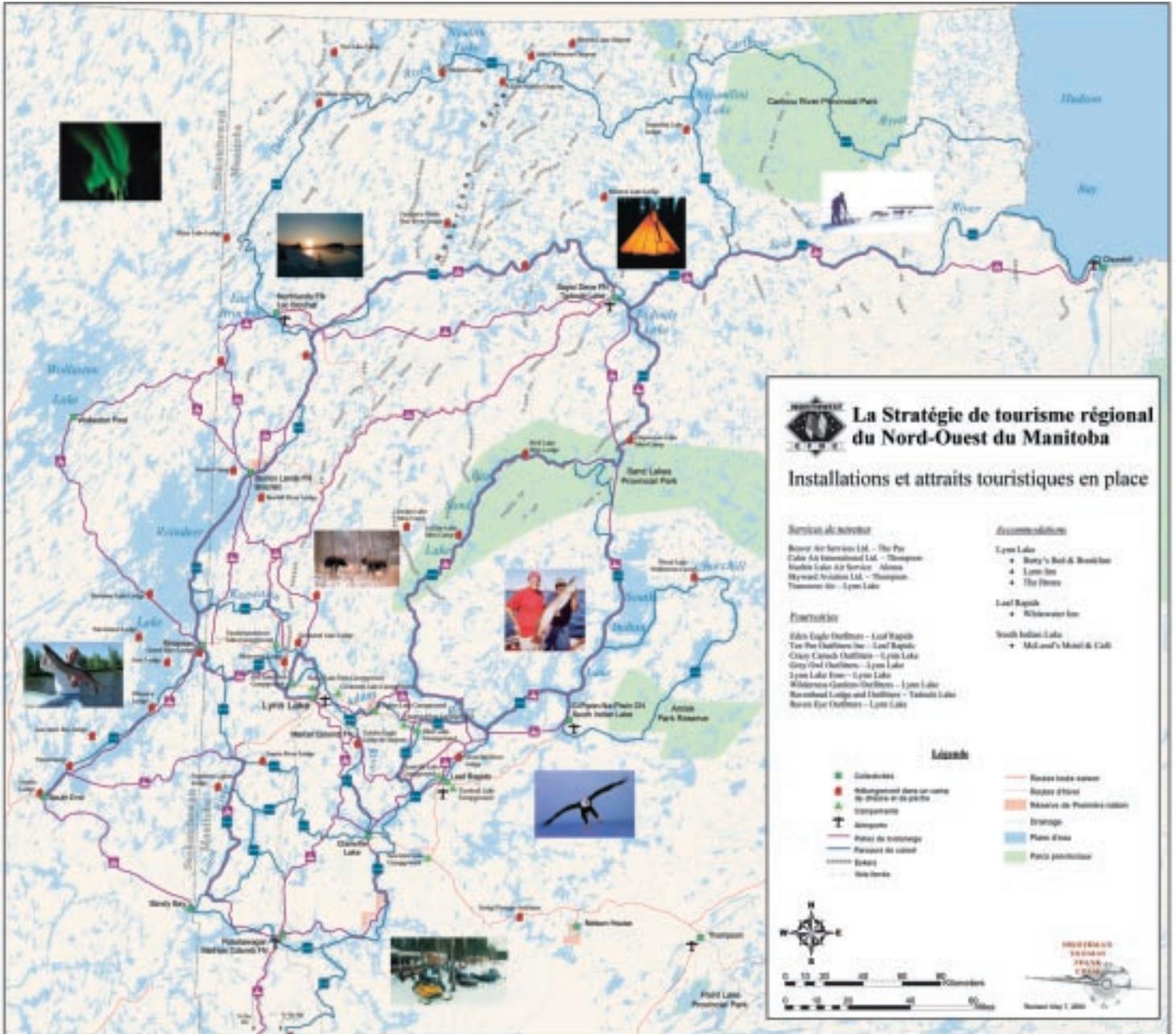
La Stratégie de tourisme régional du Nord-Ouest du Manitoba est le fruit d'un processus de planification de deux ans. Elle est considérée comme un moyen de revitaliser l'économie de la région et de distribuer équitablement les avantages économiques aux collectivités participantes. L'aspect du processus qui a suscité le plus de commentaires est le nouvel esprit de partenariat et de coopération qui a vu le jour au sein des différentes collectivités.

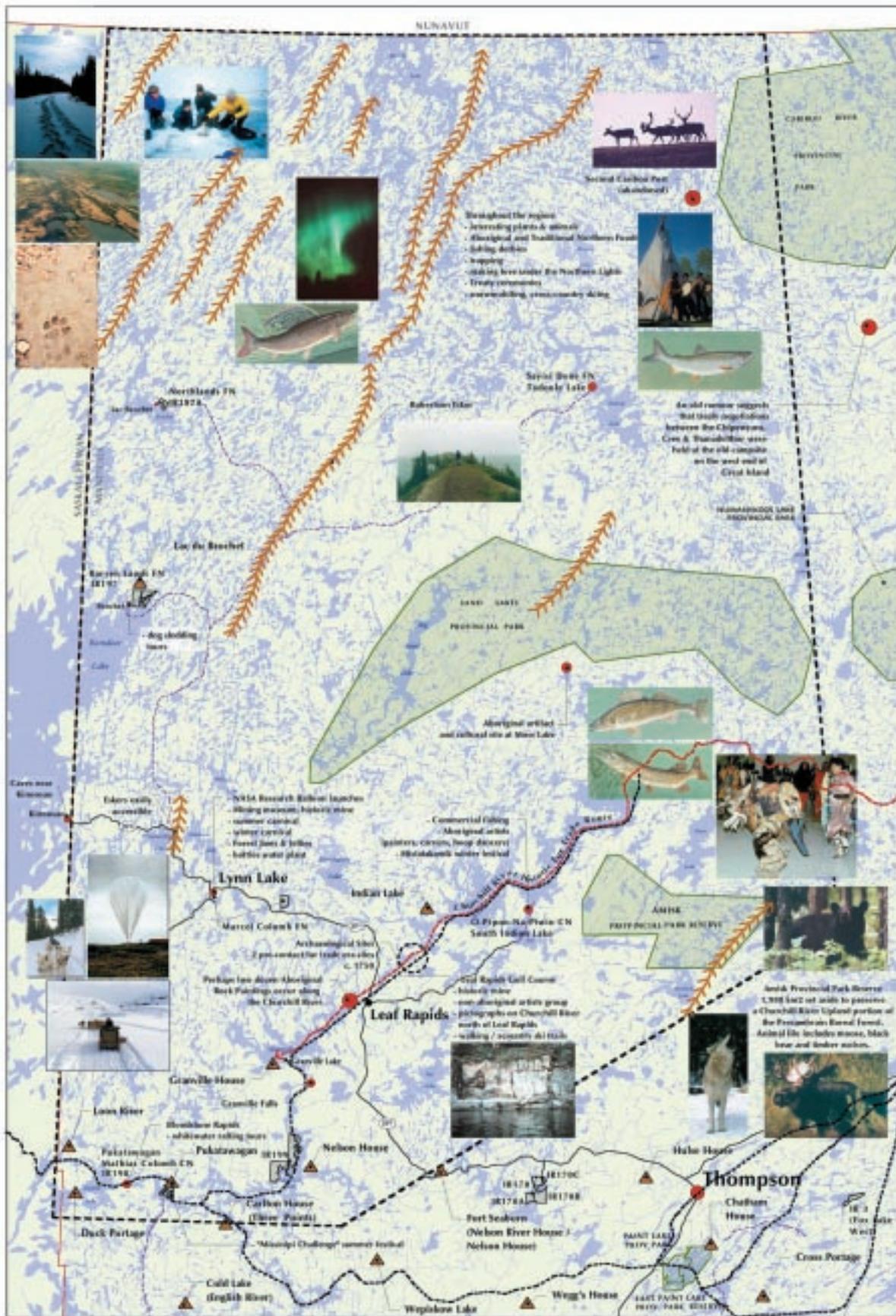
Les pratiques exemplaires relevées et documentées dans la présente étude de cas privilégient :

- des relations harmonieuses basées sur la confiance;
- l'adoption d'une stratégie de planification selon deux perspectives : une perspective régionale et une perspective axée sur les détails;



- le leadership;
- la définition d'une vision d'avenir et la planification stratégique à l'échelle communautaire;
- les décisions prises par voie de consensus;
- la formation d'un partenariat équitable et le partage des occasions d'affaires;
- la viabilité du projet;
- la formation d'un partenariat parallèle entre les bailleurs de fonds.





La Stratégie de tourisme régional du Nord-Ouest du Manitoba  
 MAP 5: Possibilités touristiques et attraits



Thermopylae Consultants

# INTRODUCTION

L'étude de cas, entreprise dans le cadre de la Stratégie de tourisme régional du Nord-Ouest du Manitoba (appelée ci-après la Stratégie)<sup>1</sup>, décrit un processus de planification communautaire soigneusement orienté et motivé, mis en œuvre sur une période de deux ans par douze collectivités situées dans le Nord-Ouest du Manitoba et par une collectivité établie dans l'Est de la Saskatchewan<sup>2</sup>. Ces collectivités ont collaboré à la conception et à la mise en œuvre d'un plan visant à entamer la restructuration de leur économie régionale au lendemain de la chute, cette fois irrémédiable, de l'industrie minière. L'étude de cas met en évidence les pratiques exemplaires en matière de leadership local et de planification stratégique communautaire.

Cette stratégie, ancrée dans un passé aux racines complexes, revêt une dimension multiculturelle unique. Son histoire ne met pas seulement en scène deux collectivités eurocanadiennes – Lynn Lake et Leaf Rapids – qui dépendent des ressources naturelles pour assurer leur subsistance et qui ont déperissé ces dernières années en raison de la fermeture des mines. Il y est aussi question de onze collectivités autochtones qui sont à régler des questions de souveraineté et de gouvernance autonome. Durant les 50 années qui ont suivi la création des localités de « Lynn et Leaf », comme on les appelle parfois, les collectivités autochtones de la région ont établi avec ces localités des relations basées sur l'échange de services. Le récent ralentissement économique régional a changé la donne. Toutes les collectivités de la région ont compris que, pour survivre, elles devaient apprendre à entretenir des rapports entre elles et à collaborer



en se plaçant sur un même pied d'égalité. En un mot, elles ont fait l'apprentissage social de la valeur que peut prendre un partenariat unissant des collectivités de cultures différentes, partenariat qui se manifeste dans la Stratégie.

La Stratégie revêt aussi une autre dimension : le partenariat formé en parallèle entre les différents bailleurs de fonds représentés par diverses organisations gouvernementales provinciales et fédérales.

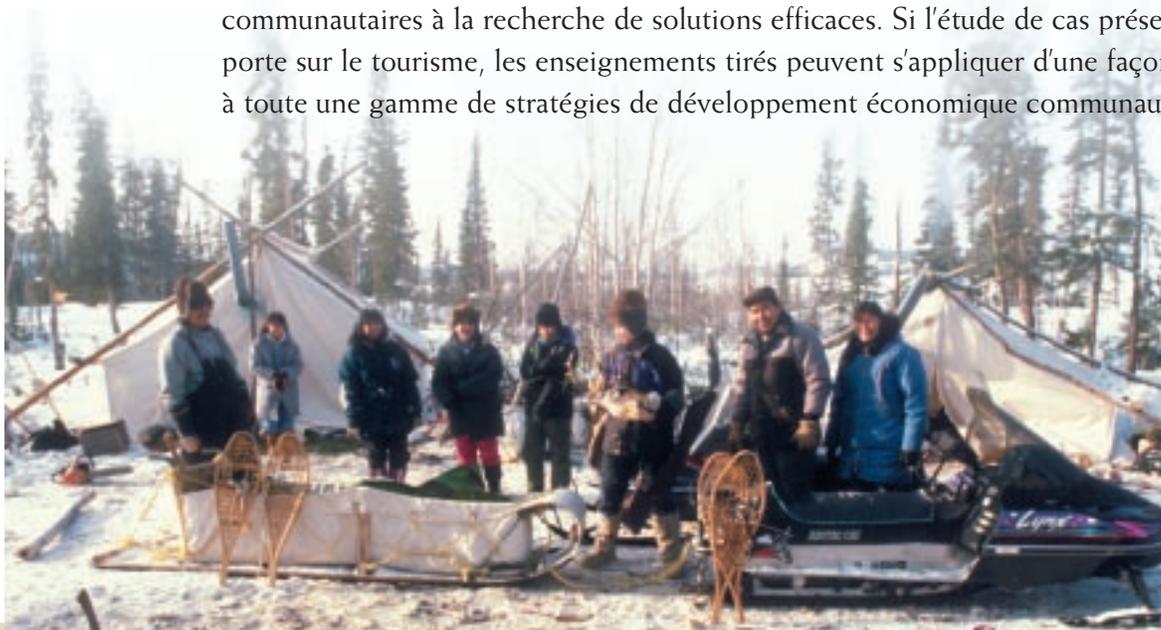
Ce partenariat a en partie vu le jour pour répondre à l'objectif à long terme des divers gouvernements : celui d'améliorer la situation des Autochtones dans la société civile en les aidant à se libérer de leur dépendance à l'aide sociale et à parvenir à l'autodétermination. On remarque actuellement de nouvelles attitudes au sein du gouvernement pour favoriser cette transformation. Le développement économique dans les collectivités autochtones est considéré comme faisant partie de la solution. M. Gordon Shanks, qui a récemment mené une étude par sondage sur les politiques



de développement économique chez les Premières nations, a présenté les résultats de son évaluation dans un rapport publié par le Forum des politiques publiques<sup>3</sup>. D'après cette étude, la Stratégie peut se concevoir comme un modèle de développement économique réussi dans le domaine du tourisme communautaire pour de nombreuses collectivités autochtones ou rurales au Canada.

Pour préparer cette étude de cas, on a eu recours à une technique d'interrogation appréciative<sup>4</sup> du type : Quels sont les éléments positifs ou les atouts du processus? Qu'est-ce qui a vraiment fonctionné? Quels sont les avantages qui en ont résulté? Que devrions-nous continuer de faire? Contrairement à la technique qui consiste à s'interroger sur ce qui ne va pas, cette méthode, appliquée par l'entremise d'un sondage, a orienté les entrevues menées sur le terrain en octobre et novembre 2004 auprès de 15 sources : des employés de la Société d'aide au développement des collectivités (SADC) du Nord-Ouest du Manitoba, des résidants locaux, des employés du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux et des experts-conseils dans la gestion de projets. L'étude de cas a été bâtie à partir de ces entrevues ainsi que d'autres rapports, documents et information ayant servi à titre de référence.

L'étude s'articule autour de l'esprit d'initiative et du leadership organisationnel dont a fait preuve la SADC du Nord-Ouest du Manitoba. Cette société régionale, établie à Lynn Lake, au Manitoba, a pour mission d'aider au développement économique des collectivités membres. La SADC du Nord-Ouest du Manitoba a joué un rôle catalyseur dans l'obtention des ressources fournies, pour deux ans, par les organisations gouvernementales de soutien. Elle a rassemblé pour la toute première fois les résidants des treize collectivités pour tenter de résoudre le problème : « Les mines sont fermées, soit. Nous vivons encore ici. Que devrions-nous faire? » Les leçons tirées des moyens que ce groupe s'est donnés pour résoudre la question seront d'une grande utilité pour de nombreuses collectivités rurales et isolées du Canada soumises aux mêmes contraintes économiques. Elles retiendront aussi l'intérêt des agents de développement économique communautaires à la recherche de solutions efficaces. Si l'étude de cas présentée ici porte sur le tourisme, les enseignements tirés peuvent s'appliquer d'une façon générale à toute une gamme de stratégies de développement économique communautaires.



## LE NORD-OUEST DU MANITOBA

Le Nord-Ouest du Manitoba représente 20 % (110 000 kilomètres carrés) de la superficie totale du Manitoba, qui s'étend sur 552 000 kilomètres carrés; cette région n'est cependant habitée que par 1 % (soit 5 265 personnes) de la population totale du Manitoba, qui compte 1,12 million de personnes<sup>5</sup>. Pour s'y rendre à partir de Winnipeg, le centre urbain le plus proche, il faut une demi-journée en avion et plus d'une journée complète par la route. Seules quatre des treize collectivités sont accessibles toute l'année par la voie terrestre, tandis que d'autres le sont temporairement grâce à une route d'hiver. Le principal mode de transport est donc l'avion, des transporteurs régionaux offrant à prix fort des vols réguliers et des vols nolisés.

Depuis 1986, les résidents du Nord-Ouest du Manitoba connaissent une situation économique extrêmement précaire. On a assisté à un déplacement des populations et à un dépeuplement; au retrait de certains services publics et privés fournis à l'échelle locale; à la perte d'emplois, de revenus et des modes de vie traditionnels; à une dépendance accrue à l'égard de l'aide au revenu; à une augmentation des conflits interculturels; et à une chute de la valeur des immeubles résidentiels. Comme on l'a vu précédemment, le Nord-Ouest du Manitoba est une région reculée et isolée et risque fort de le demeurer dans l'état actuel des choses, en dépit des discussions constantes sur l'aménagement d'une route accessible toute l'année qui traverserait la région et aboutirait au Nunavut. La forte dépendance à l'égard d'une industrie unique, l'exploitation minière, a rendu la région très sensible aux variations des prix de la marchandise et à l'épuisement inéluctable des réserves minières. Néanmoins, ceux qui restent ont la volonté et le désir ardent de faire l'essai de nouvelles stratégies économiques susceptibles d'amener de nouvelles mises de fonds et de générer des activités économiques. C'est une bonne solution pour continuer de vivre dans la région et de bénéficier d'une qualité de vie décente.

## LA STRATÉGIE DE TOURISME RÉGIONAL DU NORD-OUEST DU MANITOBA

En 2003, le Manitoba a accueilli 1,82 million de touristes<sup>6</sup>. De ce nombre, 1,05 million (57,7 %) venaient des provinces canadiennes autres que le Manitoba, 694 000 (38,1 %) arrivaient des États-Unis et 66 000 (3,6 %) venaient d'outre-mer. Durant leur séjour, ces touristes ont dépensé près de 531,3 millions de dollars dans la province. Plusieurs d'entre eux toutefois ne foulent pas le sol du Nord-Ouest



du Manitoba. Ils arrivent, pour la plupart, à Winnipeg et ne s'aventurent guère plus loin. On peut cependant relever quelques exceptions notoires à cette tendance.

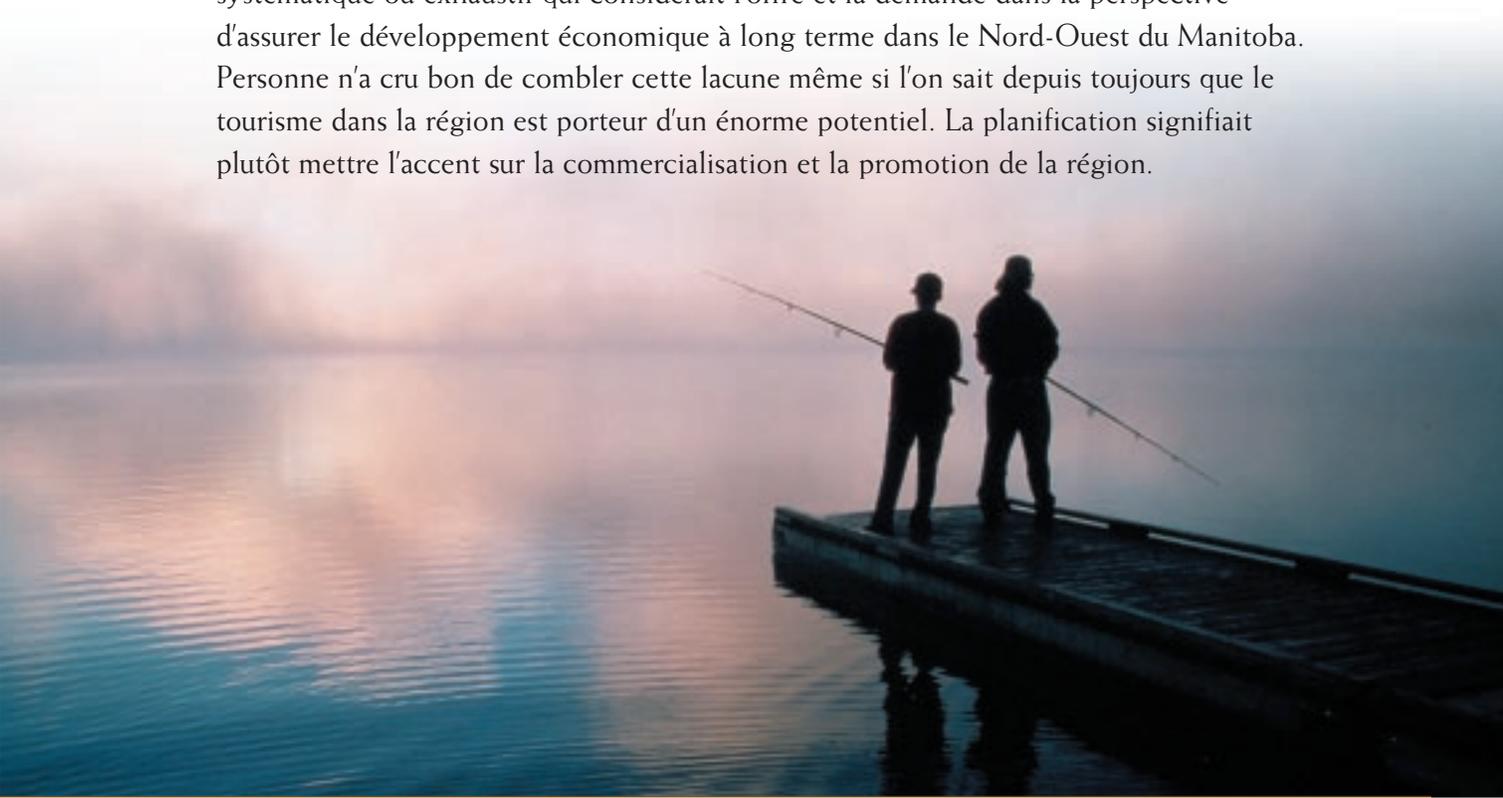
Au nombre de ces exceptions, il en est une d'importance qui concerne les pêcheurs et les chasseurs sportifs. Ceux-ci arrivent chaque année des États-Unis et se rendent dans le Nord du Manitoba, y compris dans le Nord-Ouest, où 19 gîtes les hébergent. Six de ces gîtes sont desservis par une route; les autres sont accessibles par avion, les vols partant généralement de Winnipeg. En outre, il existe une clientèle

internationale – petite certes, mais établie – de canoéistes qui descendent les rivières fougueuses de la région en été : la rivière Churchill<sup>7</sup> et la rivière Seal. Enfin, on compte également une nouvelle clientèle de motoneigistes qui s'aventurent dans la région pour de longs périple. Cette clientèle vient du Nord du Manitoba (Thompson), du Sud du Manitoba, de la Saskatchewan et du Nord des États-Unis, principalement du Minnesota et du Dakota du Nord.

La plupart des camps de chasse et de pêche sont dirigés par de petits entrepreneurs indépendants. Les canoéistes et les motoneigistes voyagent en groupes autonomes; ils sont attirés dans la région par le bouche-à-oreille et par la réputation que celle-ci s'est taillée dans le domaine du tourisme d'aventure. Toutefois, les avantages économiques de ce type de tourisme sont relativement minimes pour la région.

Avant la création de la Stratégie, le secteur touristique n'avait établi aucun plan systématique ou exhaustif qui considérait l'offre et la demande dans la perspective d'assurer le développement économique à long terme dans le Nord-Ouest du Manitoba. Personne n'a cru bon de combler cette lacune même si l'on sait depuis toujours que le tourisme dans la région est porteur d'un énorme potentiel. La planification signifiait plutôt mettre l'accent sur la commercialisation et la promotion de la région.

**Avant la création de la Stratégie, le secteur touristique n'avait établi aucun plan systématique ou exhaustif qui considérait l'offre et la demande dans la perspective d'assurer le développement économique à long terme dans le Nord-Ouest du Manitoba.**



## La Société d'aide au développement des collectivités du Nord-Ouest du Manitoba

La SADC du Nord-Ouest du Manitoba est une source de base dans le secteur du développement économique et sert les intérêts des résidents et des collectivités de toute la région nord-ouest du Manitoba. Elle a été constituée en personne morale en 1987, plusieurs années après que la Sherritt Gordon Mines Ltd. a cessé ses activités d'exploitation minière à Lynn Lake. Elle est l'une des premières sociétés d'aide au développement à avoir vu le jour dans le cadre de ce que l'on connaît aujourd'hui comme un programme fédéral canadien très efficace destiné à offrir une aide au développement économique régional. Le Programme de développement des collectivités, lancé par l'ancien ministère de l'Expansion économique régionale, relève maintenant de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. Il a pour mission de soutenir le développement économique des collectivités des régions rurales et nordiques du Canada en :

- favorisant une planification stratégique communautaire;
- offrant des services et des conseils professionnels;
- fournissant l'accès à des capitaux.

Si, en principe, la SADC du Nord-Ouest du Manitoba ne prête des fonds qu'en dernier recours et si elle se doit d'exiger un taux d'intérêt supérieur à celui des banques, de nombreux jeunes entrepreneurs de la région préfèrent, selon une source, s'adresser d'abord à la SADC pour obtenir du financement. Une telle constatation fait honneur au personnel de la SADC du Nord-Ouest du Manitoba et favorise ses relations avec les collectivités, bien qu'elle témoigne des minces possibilités qui s'offrent dans la région au point de vue du financement : plus aucune banque n'y fournit ses services.

Comme la plupart des programmes de développement des collectivités, la SADC du Nord-Ouest du Manitoba fait une large place dans ses activités quotidiennes à son mandat de financement et aux services aux entreprises. Elle offre aussi fréquemment des programmes de formation et de perfectionnement spécialisés. Cependant, l'attention qu'elle accorde à ces questions a pour effet de renforcer les services aux particuliers et de limiter les services à l'ensemble des collectivités ou des régions. Il est facile de comprendre pourquoi une telle chose se produit. La SADC est accessible à tous. Les particuliers qui ont besoin d'aide ou de conseils peuvent s'adresser à elle en tout temps pour obtenir du soutien aux entreprises ou des services de prêts. Ils frappent souvent à la porte. Une telle aide ne peut être offerte aux collectivités et aux régions, qui sont des regroupements de personnes. La SADC



du Nord-Ouest du Manitoba répond simplement à un besoin continu et immédiat. Toutefois, bien que la prestation de services de financement et de services aux entreprises soit essentielle et conforme à la politique, l'importance quotidienne qu'on y accorde dans les faits crée un déséquilibre dans les programmes. Ce déséquilibre s'explique par la négligence presque systématique du premier des trois mandats confiés aux programmes de développement des collectivités : aider à la planification d'une stratégie de développement économique communautaire.

On encourage fortement bon nombre de directions, tant au gouvernement fédéral qu'au gouvernement provincial, à s'intéresser aux programmes de développement des collectivités. Comme les sociétés d'aide au développement des collectivités sont plutôt des institutions mises en place et gérées localement, elles peuvent servir d'instruments de politique publique à qui l'on confie la responsabilité de bien répartir les programmes et les services d'aide gouvernementaux dans les régions, selon les besoins et la situation propres aux différentes régions du pays. Il est difficile pour les gouvernements d'exécuter des programmes à l'échelle régionale parce que les régions comptent peu de bénéficiaires légalement établis. Par contre, il existe un très grand nombre de bénéficiaires.

La Stratégie sert de modèle pour illustrer comment, dans le cadre des programmes de développement des collectivités, il est possible de surmonter certaines difficultés communes, de promouvoir les politiques des gouvernements fédéral et provincial et de voir aux intérêts des collectivités et des régions.

### L'historique du projet

À la mi-octobre 2002, la SADC du Nord-Ouest du Manitoba a parrainé un atelier d'une journée, à Leaf Rapids, pour les intervenants de l'industrie touristique de la région. Les participants à cet atelier ont préparé une demande de subvention visant l'élaboration d'une stratégie régionale axée sur le tourisme. Ils ont demandé la somme de 87 285 dollars à l'Initiative de développement économique rural, un programme de un an administré par Partenariat rural canadien, sous la direction du Secrétariat rural d'Agriculture et Agroalimentaire Canada.

La somme demandée représentait le tiers du coût total prévu pour le projet de planification stratégique, évalué à 264 500 dollars. Les autres sources de financement comprenaient les fonds versés par Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada, Entreprise autochtone Canada, la province du Manitoba (Voyage Manitoba), Agriculture, Alimentation et Initiatives rurales



Manitoba ainsi que la SADC du Nord-Ouest du Manitoba. La demande a été présentée presque immédiatement après l'atelier étant donné que le Secrétariat rural avait annoncé que, à partir du 31 octobre 2002, il n'accepterait plus de demandes présentées dans le cadre de l'Initiative de développement rural; il fallait faire vite.

La demande et le plan de travail de 16 mois qui l'accompagnait ont été examinés par le personnel de l'administration centrale d'Affaires indiennes et du Nord Canada à Ottawa en décembre 2002. Le personnel a recommandé de retravailler le plan de travail de manière à y inclure une approche par étapes. (Le but d'une approche par étapes est, en grande partie, de pouvoir étaler les fonds reçus sur plusieurs années financières.) Quatre étapes ont été définies dans le plan de travail révisé.

- Première étape : Inventaire des ressources et analyse de la situation
- Deuxième étape : Ateliers communautaires
- Troisième étape : Ateliers régionaux
- Quatrième étape : Mise en œuvre

Finalement, le financement a été accordé, et le projet est allé de l'avant selon le plan de travail révisé. La première étape s'est terminée en mai 2003<sup>8</sup>. La deuxième et la troisième étape ont été réalisées pendant l'hiver 2003-2004, et le rapport définitif résumant le déroulement de ces deux étapes a été déposé en mai 2004<sup>9</sup>. On amorçait la quatrième étape en même temps que s'effectuait la recherche sur le terrain dans le cadre de la présente étude de cas (octobre-novembre 2004).

Dans le rapport définitif produit à la suite de la première étape (Inventaire des ressources et analyse de la situation), on a relevé les installations et les attraits touristiques en place ou susceptibles d'être exploités; on a évalué les activités touristiques en cours et on a fourni une analyse préliminaire fondée sur une étude de marché secondaire. On a cerné trois destinations régionales où l'on trouvait une bonne concentration de possibilités touristiques existantes ou susceptibles d'être exploitées et on a proposé, en guise de solutions, plusieurs stratégies de développement. À l'exception d'un résident de Leaf Rapids, qui a participé au groupe d'étude et a aidé à dresser l'inventaire des ressources, le public n'était pas invité à prendre part au processus de recherche.

L'intérêt local et l'enthousiasme pour l'élaboration de la Stratégie se sont surtout manifestés lorsque l'équipe de mise en œuvre du projet a organisé, au sein des collectivités, les 16 ateliers prévus à la deuxième et à la troisième étape. Donnés

**Quatre étapes ont été définies dans le plan de travail révisé :**

- 1- Inventaire des ressources et analyse de la situation**
- 2- Ateliers communautaires**
- 3- Ateliers régionaux**
- 4- Mise en œuvre**



**Cependant, l'aspect le plus marquant du processus a été l'esprit de partenariat général et le haut degré de collaboration [...]**

au cours de l'hiver 2003-2004, ces ateliers ont pris la forme d'un vaste processus de participation publique (on estime que de 70 à 100 personnes ont participé aux ateliers) et ont renforcé l'engagement général à planifier les résultats. Ce processus a permis de formuler trois stratégies, toutes de portée régionale. Les voici.

- Créer une piste de motoneige (4 020 kilomètres) et un parcours de canoë (3 950 kilomètres) qui relieraient entre elles les 13 collectivités régionales et offrir des forfaits, été comme hiver;
- Mettre sur le marché et distribuer partout dans le monde des objets d'art et d'artisanat produits localement;
- Gérer le risque que pose le fait d'être une forme de gouvernement et un système administratif et de direction mis en place pour atténuer la menace que représente l'échec d'un projet ou d'un programme<sup>10</sup> en constituant en société un exploitant touristique de la région.

De plus, chaque collectivité devait choisir un projet ou plus qu'elle réaliserait elle-même. Ces projets comprenaient :

- des forfaits d'excursions, sur terre et en mer, dans des endroits de la région (deux collectivités);
- l'aménagement d'installations touristiques, par exemple, un motel, des chalets, un restaurant (deux collectivités);
- l'organisation d'un camp culturel (une collectivité);
- l'embellissement de la ville (une collectivité);
- la remise en état d'un site historique (une collectivité).

La recherche menée pour réaliser cette étude de cas a révélé que plusieurs facteurs différents ont joué un rôle clé dans l'élaboration de la Stratégie. Ces facteurs sont décrits ci-après. Chacun d'eux doit être considéré comme une « pratique exemplaire » applicable à la planification de projets touristiques au sein des collectivités. Cependant, l'aspect le plus marquant du processus a été l'esprit de partenariat général et le haut degré de collaboration que l'on a observés entre les treize collectivités participantes. Une telle attitude est particulièrement frappante étant donné que ces collectivités présentent un mélange culturel complexe et qu'elles se sont livrées une forte concurrence par le passé.



# LES PRATIQUES EXEMPLAIRES DANS LE DOMAINE DU TOURISME COMMUNAUTAIRE

*Les pratiques exemplaires signifient simplement la meilleure manière de faire les choses. Ce sont des concepts ou des processus qui, on le sait, permettront d'obtenir les résultats escomptés. Les pratiques exemplaires sont éprouvées et efficaces.*

— Deal Consulting, 2002

## **Des relations harmonieuses basées sur la confiance**

Les programmes et les mesures de la SADC du Nord-Ouest du Manitoba ont vu le jour dans des conditions propices à l'instauration d'un climat de confiance au sein des collectivités et à l'établissement de relations harmonieuses. De fait, l'ancien directeur général travaillait au sein de la SADC du Nord-Ouest du Manitoba depuis sa création, il y a 16 ans. Par conséquent, les treize collectivités que sert l'organisme le connaissaient très bien. Il faut aussi admettre que la collaboration entre les collectivités va de soi dans le cadre de n'importe quelle mesure mise de l'avant par la SADC du Nord-Ouest du Manitoba, compte tenu des liens structurels qui unissent l'organisme et les collectivités. Le conseil d'administration de la SADC du Nord-Ouest du Manitoba compte treize membres admissibles à voter, un de chaque collectivité.

Puisque l'organisme pouvait s'appuyer sur les rapports déjà établis et sur le climat de confiance qui règne entre les collectivités et lui, il réunissait les conditions idéales pour inaugurer et promouvoir le processus de planification conduisant à l'élaboration de la Stratégie.



## L'adoption d'une stratégie de planification selon deux perspectives : une perspective régionale et une perspective axée sur les détails

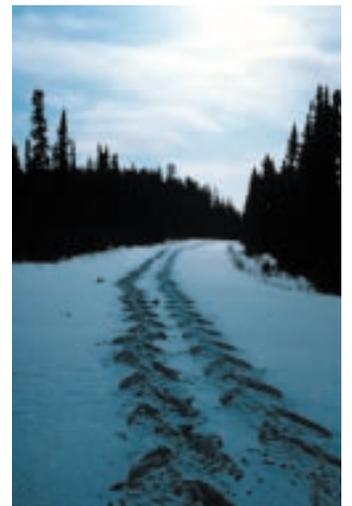
*Un élément essentiel de tout processus visant à stimuler le tourisme,  
c'est une compréhension intime tant de l'offre que de la demande.*

— K. Godfrey et J. Clarke,  
Oxford Brookes University, 2000

En soi, le tourisme est d'envergure régionale. Il exige un équilibre entre les attraits, l'hébergement, les restaurants et les débits de boissons, les moyens de transport, les commerces de détail et d'autres services qui veillent, en harmonie, à répondre à la demande du marché, le tout en misant sur une infrastructure durable et sur le consentement de la collectivité. Habituellement, les préoccupations associées aux attraits touristiques, à l'hébergement et à d'autres entreprises ralentissent le projet touristique dès les premières étapes de la planification, et ce, bien avant que l'on ait eu le temps d'imaginer un concept de tourisme général ou de concevoir les plans d'aménagement des terres et du paysage dont on a besoin pour vérifier le réalisme du projet.

**L'approche par étapes que prônait la SADC du Nord-Ouest du Manitoba mettait d'abord l'accent sur la planification à l'échelle régionale avant de s'intéresser à une planification plus détaillée.**

L'approche par étapes que prônait la SADC du Nord-Ouest du Manitoba mettait d'abord l'accent sur la planification à l'échelle régionale avant de s'intéresser à une planification plus détaillée. Cette dernière approche a été l'élément central du succès du projet puisqu'elle intégrait à la Stratégie les facteurs à considérer sur le plan du développement communautaire. Plus précisément, la première étape (Inventaire des ressources et analyse de la situation) a permis à chacun de se faire une idée générale du contexte dans lequel il faudrait concevoir les projets de tourisme d'aventure lors de la deuxième et de la troisième étape. Il était donc de mise que, à la quatrième étape, on raffine de nouveau sur les détails afin que les plans d'affaires et de mise en marché détaillés débouchent sur des produits et des entreprises de qualité immédiatement commercialisables et capables de répondre aux besoins du marché du tourisme.



## Le leadership

*Lorsqu'il est question de favoriser l'essor touristique, le leadership n'est pas nécessairement une caractéristique isolée ou un trait de personnalité, c'est plutôt une habileté dont est doté l'ensemble de l'organisme et qui lui permet de donner une orientation claire et une direction au processus de développement stratégique.*

— K. Godfrey et J. Clarke,  
Oxford Brookes University, 2000

Plusieurs sources ont mentionné que le leadership constituait un facteur important dans la création de la Stratégie tout comme le resserrement du partenariat communautaire qui a découlé du processus. C'est principalement au sein de la SADC du Nord-Ouest du Manitoba que l'on a remarqué un grand sens du leadership, autant de la part du conseil de direction que du personnel. Les personnes interrogées ont reconnu le travail du conseil, qui a su donner, dès 2002, une orientation claire à l'organisme et concevoir une stratégie de tourisme régional. Pendant de nombreuses années, on a cru que le tourisme pouvait devenir un secteur important au sein de l'économie régionale, mais rien n'a été fait. Fruit de la nouvelle orientation donnée par le conseil, un atelier a été organisé en octobre 2002 dans le but de rédiger une demande de subvention au titre de l'Initiative de développement rural. La proposition préparée a abouti à l'obtention d'une subvention de 18 000 dollars auprès de Partenariat rural et, plus tard, auprès d'autres sources de financement.

On a aussi mis en lumière la persévérance du directeur général de la SADC du Nord-Ouest du Manitoba, qui, en bon leader, ne se lassait pas de rédiger des demandes de subvention et de négocier avec les bailleurs de fonds pour obtenir tout l'argent nécessaire à la réalisation des trois premières étapes du projet.

La SADC du Nord-Ouest du Manitoba a également apporté une importante contribution non financière au projet. Plusieurs sources ont rapporté que les collectivités elles-mêmes et les participants aux ateliers ont aussi démontré de grandes qualités de leader.



## La planification stratégique et les objectifs d'avenir des collectivités

*La planification stratégique des techniques de participation est connue internationalement par des milliers d'organismes. Elle aborde systématiquement et sommairement les principales questions qui sont en jeu et elle se traduit par un plan d'action ciblé. Elle permet d'obtenir des stratégies novatrices, et les participants aux séances de planification apprennent ce qui doit être fait dans la semaine, le mois, l'année qui vient.*

— Institut canadien des affaires culturelles, 2004

C'est durant les 16 ateliers de planification stratégique (deuxième et troisième étape), qui se sont échelonnés durant l'hiver 2003-2004 et au début du printemps 2004, que l'essentiel du partenariat a vu le jour. Ces ateliers ont contribué à l'établissement d'un processus de planification faisant appel aux méthodes préconisées par l'Institut canadien des affaires culturelles pour amorcer des changements sociaux et communautaires<sup>11</sup>. Le processus de l'Institut canadien des affaires culturelles comporte quatre étapes :

1. la création d'une vision pragmatique de l'avenir;
2. la détermination des obstacles latents qui nuisent à la concrétisation de cette vision de l'avenir;
3. la définition de l'orientation stratégique à suivre pour réaliser la vision, compte tenu des obstacles;
4. la conception de plans d'action.

La deuxième étape a consisté en une série de treize ateliers communautaires, d'une durée de deux jours. Dans chacune des collectivités s'est tenu un atelier, auquel tous les habitants de la collectivité pouvaient assister. À la troisième étape, une série de trois ateliers régionaux d'une journée étaient organisés, et seulement un ou deux représentants de chacune des collectivités y participaient.



Les ateliers communautaires abordaient, en pratique, des aspects communs à ceux traités à l'étape suivante. Les participants aux ateliers communautaires ont franchi avec succès les trois premières étapes du modèle de l'Institut canadien des affaires culturelles. Puis, les participants aux ateliers régionaux ont pu, en partant de la deuxième étape du modèle, amener le processus de planification stratégique jusqu'à sa conclusion, c'est-à-dire la conception et l'adoption de trois plans d'action concrets (quatrième étape).

Pour les trois premières étapes, on a utilisé une technique de génération d'idées qui fait appel à un animateur; dans ce cas-ci, on a dressé une liste de divers produits touristiques. À la première étape, le remue-méninges des participants portait sur la question suivante : Quels types d'activités touristiques aimeriez-vous voir s'implanter dans votre collectivité ou dans votre région au cours des cinq à dix prochaines années? Pour pouvoir dégager les obstacles susceptibles d'empêcher la naissance de ces produits, les participants se sont ensuite interrogés, lors de la deuxième étape, sur ce qui pouvait entraver ou retarder la réalisation de leurs objectifs d'avenir. La troisième étape a permis de définir les orientations stratégiques que l'on pourrait donner à l'exploitation du tourisme communautaire ou régional et qui permettraient aux collectivités de contourner les obstacles et de concrétiser leur vision de l'avenir.

On a consigné dans un document toutes les idées des participants aux trois étapes. Cette pratique qui consiste à mettre sur papier les idées que les séances ont fait surgir chez les participants<sup>12</sup> est en fait un perfectionnement apporté à la technique du remue-méninges. Après chacune des séances, on a rangé les idées par catégories, selon les projets, les obstacles et les orientations. À la dernière étape, celle de la conception des plans d'action, on a redistribué les idées selon qu'elles s'appliquaient à la collectivité ou à la région. Le processus a permis aux participants d'examiner un large éventail d'idées et de questions. Le tableau 1 donne un aperçu des diverses possibilités qui s'offrent, d'après les participants aux ateliers.

Plusieurs des personnes interrogées ont mentionné que deux facteurs avaient tout particulièrement contribué à la réussite du projet : en premier lieu, un modérateur ayant reçu une formation sur le processus de l'Institut canadien des affaires culturelles planifiait et animait l'ensemble des ateliers; en second lieu, tous les membres de l'équipe de mise en œuvre du projet, y compris l'animateur, étaient originaires de la région.



## Les décisions prises par voie de consensus

Un aspect majeur du modèle de l'Institut canadien des affaires culturelles, et un des facteurs importants, selon plusieurs, de la réussite générale du processus de planification, est que la prise de décision, tout au long du processus, reposait sur l'atteinte d'un consensus au sein des participants plutôt que sur le vote unanime ou majoritaire. L'atteinte d'un consensus exige seulement que les membres d'un groupe parviennent à une entente partielle sur une décision ou, à tout le moins, qu'aucun membre ne s'y oppose. Le principe du consensus a permis au groupe d'aller de l'avant sans les efforts énormes qu'il faut parfois consacrer à convaincre tous les membres qu'une décision donnée est raisonnée.

**[...] la prise de décision, tout au long du processus, reposait sur l'atteinte d'un consensus au sein des participants plutôt que sur le vote unanime ou majoritaire.**

## La formation d'un partenariat équitable et le partage des occasions d'affaires

La création du partenariat a été une réussite, et un tel succès s'explique par l'équité qui est inextricablement liée à sa structure. Tous les participants aux ateliers régionaux s'étaient explicitement entendus pour que le partenariat ne favorise pas une collectivité aux dépens d'une autre. Leur accord précise que les tracés régionaux qu'emprunteront les canoéistes ou les motoneigistes (deux couloirs de transport distincts) assureront une liaison permanente, été comme hiver, entre les treize collectivités. Ainsi, les collectivités auront les mêmes chances de participer à la création et à la réalisation de projets de tourisme d'aventure, se déroulant en été ou en hiver, et de profiter des retombées ainsi générées.

## La viabilité du projet

*Il est impossible de parler de développement durable dans le secteur du tourisme sans parler du développement durable dans les collectivités.*

— Edward W. Manning, Ph.D.,  
Tourisk Inc., 1995

Comme l'a fait remarquer l'un des participants, la viabilité n'a pas été discutée de façon explicite durant les ateliers. Ce n'est que lors de la rédaction du rapport définitif résumant la deuxième et la troisième étape qu'on s'est rendu compte que le concept de viabilité faisait partie intégrante de la Stratégie. Il est devenu apparent à l'auteur, en rédigeant le rapport, que la viabilité avait été une hypothèse sous-jacente

au processus et il a décidé d'inclure expressément les pratiques et les principes du développement durable dans la Stratégie en se servant de l'acronyme SERV :

- **R**esponsabilité sociale. Aucune mesure ne mettra en péril le bien-être social de la collectivité, et on offrira des programmes de formation et de perfectionnement des compétences aux personnes les plus directement touchées.
- **S**ensibilité écologique. Chacune des mesures veillera à réduire, éviter ou atténuer toute incidence négative sur l'environnement.
- **R**espect culturel. Chacune des mesures doit respecter le mode de vie, les valeurs et la diversité ethnique de la collectivité visée.
- **V**iabilité économique. Chacune des mesures doit non seulement être acceptable, au bout de compte, socialement, écologiquement et culturellement, mais elle doit aussi comporter un plan d'entreprise axé sur la rentabilité économique.

Dans son engagement à l'égard du développement durable, la Stratégie intégrait, comme principe économique, la création de produits touristiques ayant des retombées sur les autres secteurs de l'économie. Dans le modèle économique à trois niveaux (secteur primaire, secteur secondaire et secteur des services) qui a été utilisé dans le rapport pour analyser le développement économique, de tels produits ne peuvent provenir que des industries des secteurs primaire et secondaire. Selon ce modèle, les produits de l'industrie touristique, industrie de services, ne génèrent pas de fonds nouveaux pour l'économie de la région, contrairement aux entreprises des secteurs primaire et secondaire. Par conséquent, l'un des objectifs de la Stratégie était de faire en sorte que le tourisme jouisse du statut d'industrie primaire ou secondaire. Le rapport ne précise pas la façon de satisfaire cet objectif<sup>13</sup>.

Un deuxième principe économique directeur de la Stratégie est la diminution des fuites de capitaux régionaux, une telle diminution ayant un effet multiplicateur sur les fonds nouveaux qui entrent dans l'économie régionale. En pratique, toutefois, il ressort de nombreuses études fondées sur un raisonnement empirique qu'il est extrêmement difficile d'atteindre cet objectif dans des régions éloignées, tel le Nord-Ouest du Manitoba.

### **La formation d'un partenariat parallèle entre les bailleurs de fonds**

Une des personnes questionnées a parlé du partenariat parallèle qui s'est formé entre les différents bailleurs de fonds du projet. Il est courant pour un organisme du gouvernement fédéral ou provincial de mettre sur pied des groupes de travail



interministériels lorsqu'il lui faut traiter de questions relevant de plusieurs domaines d'intérêts stratégiques. Il est rare, toutefois, de voir des groupes de travail qui associent plusieurs ordres de gouvernement, mais c'est ce qui s'est produit dans le cas présent par la création de ce que l'on connaît sous le nom de groupe de travail sur le tourisme autochtone. Ken Hildebrand, de Voyage Manitoba, décrit ainsi le groupe de travail : « Réunissant divers ministères et œuvrant sur divers plans, ce groupe a examiné la demande de soumission initiale et a réclamé l'apport de modifications : par exemple, son application par étapes. »

En tant que membres du groupe de travail sur le tourisme autochtone, les différents organismes des gouvernements fédéral et provincial, auxquels la SADC du Nord-Ouest du Manitoba avait demandé des subventions, se sont réunis pour examiner les demandes et déterminer les parties du projet que chacun d'eux pouvait financer dans le respect de son mandat. Les organismes, ayant chacun un intérêt bien défini à ce que le projet se concrétise, ont travaillé de concert à le soutenir. La figure 1 illustre la participation de chaque organisme en indiquant la part (en pourcentage) que sa contribution représente par rapport à l'ensemble du financement obtenu.

**Le fait que tous les organismes gouvernementaux susceptibles de financer le projet travaillent ensemble à la négociation et à la mise en place d'un programme pluriannuel par étapes a été, de toute évidence, un facteur important de la réussite de la Stratégie.**

Le fait que tous les organismes gouvernementaux susceptibles de financer le projet travaillent ensemble à la négociation et à la mise en place d'un programme pluriannuel par étapes a été, de toute évidence, un facteur important de la réussite de la Stratégie.

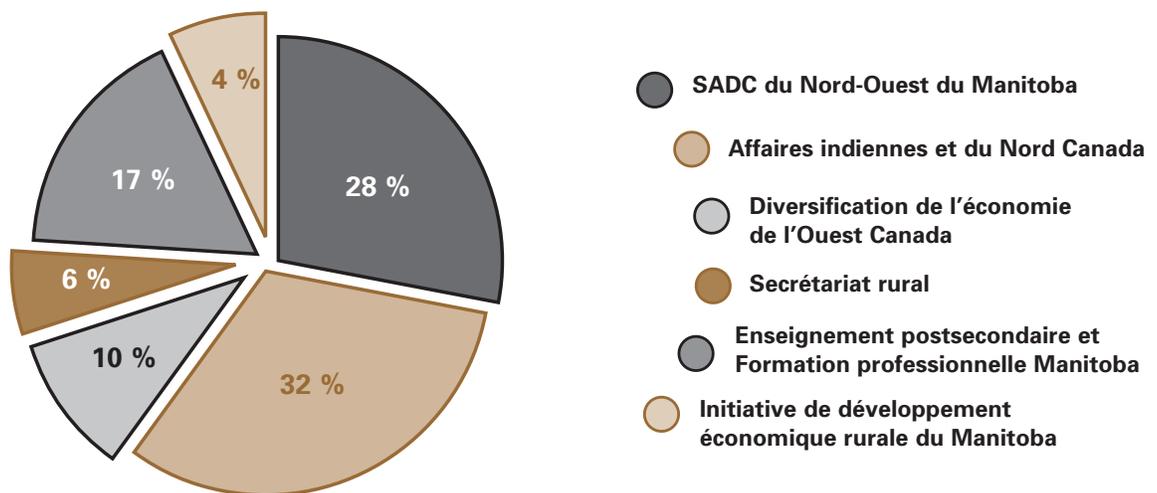


Figure 1 : Participation des organismes

## LA MISE EN ŒUVRE

*Le développement communautaire est une action menée par et pour les membres d'une collectivité. Un modèle de développement communautaire qui s'appuie sur les valeurs et les systèmes traditionnels est d'une grande efficacité.*

— Simon Brascoupé et Howard Mann,  
Affaires indiennes et du Nord Canada, 2001

Bon nombre des personnes consultées craignaient que l'interruption du financement, à partir de la fin de la deuxième et de la troisième étape jusqu'au début de la quatrième, ne refroidisse l'enthousiasme pour la Stratégie que les ateliers communautaires et régionaux avaient suscité. La SADC du Nord-Ouest du Manitoba a néanmoins poursuivi la mise en œuvre du projet durant l'été 2004, réalisant en partie la stratégie de gestion du risque décrite en détail dans le rapport définitif. Elle a fait les démarches pour constituer en société un voyageur, *Atiik Askii Adventure Tours Inc.*, et a embauché deux personnes pour dresser la cartographie et faire la planification de voyages d'aventure en motoneige l'hiver et en canoë l'été. Des études et des tests de marché sont en cours. La SADC du Nord-Ouest du Manitoba a fourni les locaux et l'équipement de bureau ainsi que l'accès aux télécommunications et à Internet.



Atiik Askii  
Adventure Tours

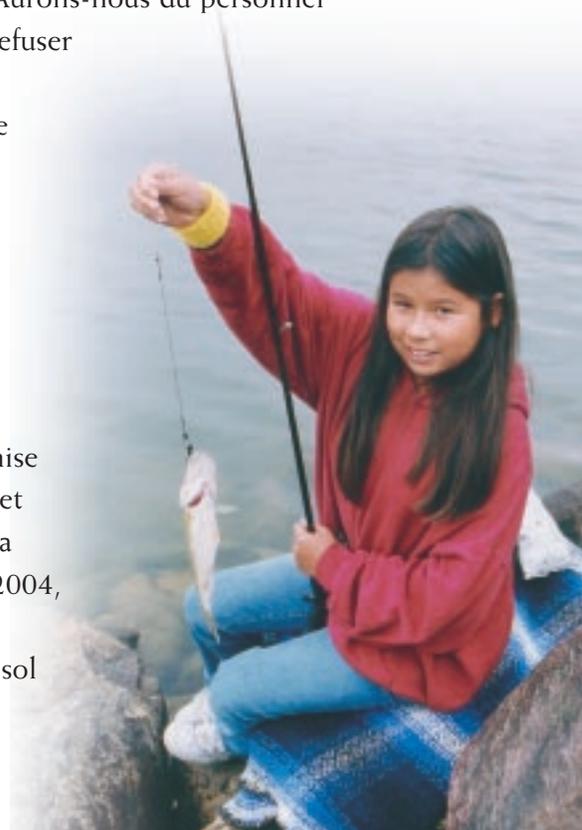


Le partenariat entre les collectivités a été maintenu : les treize membres du conseil d'administration de la SADC du Nord-Ouest du Manitoba siègent au conseil d'administration de l'entreprise, à la division des voyages d'envergure régionale. À l'automne 2004, la SADC a mis sur pied une journée de réflexion dans un camp de chasse et de pêche, accessible par hydravion, à Reindeer Lake. L'atelier, qui réunissait les membres du conseil d'administration, se déroulait en deux parties : une présentation en soirée sur la Stratégie et une séance de travail d'une demi-journée, où l'accent était mis sur l'élaboration d'un plan d'entreprise pour *Atiik Askii Adventure Tours Inc.*

À la fin de la séance de travail, tous les participants étaient en mesure de constater qu'il restait encore beaucoup à faire avant que les produits touristiques établis selon la Stratégie puissent être commercialisés. Il était nécessaire d'élaborer de façon beaucoup plus détaillée les deux formules touristiques retenues, les voyages d'aventure en canoë et en motoneige, avant même de pouvoir se lancer dans la préparation des plans d'entreprise et des plans de mise en marché. Il fallait achever la mise au point des cartes itinéraires; établir le calendrier d'exécution et régler les questions de logistique; négocier et conclure des contrats de service pour les guides, l'équipement et l'hébergement; et concevoir des plans de mesures d'urgence.

Un grand nombre de questions relatives à la capacité de l'entreprise de faire face aux demandes du marché se posent encore. En voici quelques exemples : Si, lors de la première saison d'activité, la demande était beaucoup plus grande que ce qui avait été prévu, comment y répondrait-on? Aurons-nous du personnel qualifié pour faire face à la demande ou devrons-nous refuser des clients potentiels? Comment s'assurer que toutes les collectivités bénéficient de la croissance du tourisme régional? Comment saurons-nous si nous offrons une expérience touristique de qualité à nos clients? Est-il possible de communiquer avec nous 24 heures par jour, sept jours par semaine? Sommes-nous en mesure de répondre en 24 heures à une demande provenant de n'importe où dans le monde?

Le personnel a également mis en place, par l'entremise du centre des arts de Leaf Rapids, l'approvisionnement et la commercialisation d'objets d'artisanat produits dans la région selon la méthode du juste-à-temps. En octobre 2004, le personnel étudiait la possibilité d'aménager un point d'exposition et de vente de produits d'artisanat au sous-sol de l'édifice de la SADC du Nord-Ouest du Manitoba, à Lynn Lake.



# LE FINANCEMENT DE LA PLANIFICATION DES ACTIVITÉS TOURISTIQUES

L'analyse des pratiques exemplaires relevées lors du processus de planification stratégique a permis de tirer des enseignements et d'établir des lignes directrices qui seront utiles aux bailleurs de fonds intéressés par la planification et l'exploitation touristiques, les gouvernements notamment. Parmi les facteurs les plus susceptibles d'assurer la réussite d'un projet, notons :

- attribuer le rôle de dirigeant régional et communautaire à un organisme et à des personnes qui ont su créer de bonnes relations avec les collectivités et leur inspirer confiance en vérifiant le niveau de satisfaction de leur clientèle passée;
- adopter d'abord une perspective régionale pour la planification stratégique avant de se consacrer à la planification détaillée d'activités particulières;
- faire appel à des animateurs spécialisés dans la planification de groupe pour diriger des ateliers dont le but est de trouver en groupe des solutions aux problèmes et de prendre des décisions par voie de consensus;
- chercher et promouvoir des stratégies appuyées par des principes;
- faire participer tous les partisans et les bailleurs de fond du projet à un processus d'élaboration de programmes et de négociation contractuelle, ouvert à tous et destiné à rassembler toutes les communautés d'intérêts.

## DERNIÈRES OBSERVATIONS

Selon certaines études<sup>14</sup>, les trois traits distinctifs d'un processus de planification réussi sont :

- la documentation qui l'appuie;
- les activités qui en résultent;
- les sentiments qu'il suscite.

À la lumière de ces critères, on peut conclure que la Stratégie a été un processus de planification fructueux. Elle s'est concrétisée par la production de deux rapports définitifs : le premier, celui rédigé après la première étape, portait sur l'inventaire



des possibilités et l'analyse de la situation, tandis que le second colligeait les résultats de la deuxième et de la troisième étape et portait sur le processus d'élaboration de concepts stratégiques. Ces rapports ont présenté de façon efficace et complète les données de base, la marche à suivre et les conclusions de fond des ateliers publics. Le processus a également permis de formuler et d'adopter trois mesures de développement économique communautaire. Enfin, il a suscité des sentiments authentiques de confiance, de coopération et de partenariat et il a peut-être même fait renaître l'optimisme dans les collectivités et chez les résidants du Nord-Ouest du Manitoba.

## **Les collectivités de la région**

### **Tadoule Lake, collectivité de la Première nation dénée de Sayisi**

La Première nation dénée de Sayisi vit à Tadoule Lake<sup>15</sup>. En 1956, le gouvernement fédéral avait forcé la collectivité à déménager de Duck Lake à Churchill, au Manitoba, mais ce fut un échec. En 1973, la Première nation décidait de s'établir à Tadoule Lake, sur ses terres traditionnelles<sup>16</sup>. La réserve, désignée réserve indienne n° 1 de Churchill, a une superficie de 212 hectares et comptait 350 résidants en 2002. La réserve et la collectivité sont établies sur la rive nord-ouest du lac. La collectivité est dirigée par un chef et des conseillers élus. On y trouve une école, une infirmerie et un bureau de services d'aide à l'enfance et à la famille. Son infrastructure comprend deux usines de traitement de l'eau potable, des installations restreintes de traitement des eaux usées et un site d'enfouissement des déchets. Elle est alimentée en électricité par une usine fonctionnant au diesel. La collectivité est accessible par avion et par une route d'hiver.

L'économie de la collectivité repose sur la chasse, la pêche et le piégeage aux fins de subsistance. Plusieurs entreprises privées sont établies à Tadoule Lake, notamment un magasin de la chaîne Northern Store, mais elles offrent peu de possibilités d'emploi. Les services aux visiteurs sont médiocres.

### **Lac Brochet, collectivité de la Première nation des Dénés de Northlands**

La Première nation des Dénés de Northlands vit à Lac Brochet, qui se trouve sur la rive nord du lac du même nom. La réserve, désignée réserve indienne n° 197A de Lac Brochet, a une superficie de 464 hectares et comptait 956 résidants en 2002. La collectivité est dirigée par un chef et ses conseillers. On y trouve une école d'enseignement primaire et secondaire gérée par la Première nation, une infirmerie et quelques installations de loisirs, notamment un centre communautaire, une patinoire extérieure et un terrain de baseball. Son infrastructure comprend des usines de

traitement de l'eau potable et des eaux usées, des systèmes d'approvisionnement en eau potable et d'évacuation des eaux usées raccordés à toutes les maisons et aux édifices publics de la collectivité, un site d'enfouissement des déchets et une station terrestre de télécommunications par satellite. La collectivité est alimentée en électricité par une usine fonctionnant au diesel. Elle est isolée et n'est accessible que par voie aérienne et par une route d'hiver.

L'économie de la collectivité repose sur la chasse, la pêche et le piégeage aux fins de subsistance. Plusieurs entreprises privées sont établies à Lac Brochet, notamment un magasin de la chaîne Northern Store, mais elles offrent peu de possibilités d'emploi. Les structures d'accueil et les services aux visiteurs sont médiocres.

### **Brochet, collectivité de la Première nation crie de Barren Lands et collectivité de Métis et d'Indiens non inscrits**

Deux collectivités vivent à Brochet, sur la rive nord-est du lac Reindeer : la collectivité de la Première nation crie de Barren Lands (réserve indienne n° 197 de Brochet) et, adjacente à la réserve, une collectivité de Métis et d'Indiens non inscrits, reconnus par la province. La réserve a une superficie de 4 339 hectares et comptait, en 2002, 446 membres de la Première nation et 270 Métis et Indiens non inscrits, reconnus par la province. Les deux collectivités sont dotées de structures gouvernementales parallèles : un chef et un conseil pour la Première nation et un maire et un conseil pour l'autre collectivité.

L'infrastructure communautaire est beaucoup moins évoluée dans la réserve que dans la collectivité de Métis et d'Indiens non inscrits. L'eau potable provient du lac Reindeer : des conduites d'alimentation la mènent aux maisons et aux commerces du village de Métis et d'Indiens non inscrits, mais elle est transportée par camion jusque dans les citernes et les barils de la réserve. Des toilettes extérieures, des réservoirs de stockage et des champs d'épuration constituent les installations de traitement des eaux usées dans la réserve, alors qu'on a aménagé un étang aéré et un système d'évacuation des eaux usées dans le village. La Première nation exploite le site local d'enfouissement des déchets. Elle a accès à des services téléphoniques et à d'autres services de télécommunications. Les deux collectivités sont alimentées en électricité par une usine fonctionnant au diesel. Brochet est accessible par voie aérienne (avion ou hydravion), par voie maritime (lac Reindeer) et par la route qui est aménagée chaque hiver entre Tadoule Lake, Lac Brochet et Lynn Lake.

En plus des activités traditionnelles de chasse, de pêche et de piégeage aux fins de subsistance, l'économie des collectivités de Brochet repose sur la pêche commerciale et sur les services de pourvoirie et de guides de chasse ou de pêche



sportives. Plusieurs entreprises privées sont établies à Brochet, notamment un magasin de la chaîne Northern Store et un motel.

### **Black Sturgeon, collectivité de la Première nation crie de Marcel Colomb**

La réserve de Black Sturgeon, désignée réserve indienne n° 198A, a une superficie de 2 327 hectares et se trouve à Hughs Lake, soit à 20 kilomètres à l'est de Lynn Lake. Sa gestion relève de la Première nation de Marcel Colomb, à qui les terres ont été cédées en 1986. Les 290 membres de cette nouvelle Première nation, créée en 1999, appartenaient auparavant à une collectivité plus vaste, la Première nation crie de Mathias Colomb de Pukatawagan. La collectivité, dirigée par un chef et des conseillers élus, exploite un bureau de gestion des programmes à Lynn Lake, là où habitent la plupart des membres de la Première nation de Marcel Colomb en attendant que le gouvernement fédéral termine les travaux d'infrastructure et de construction de maisons dans la réserve.

### **Pukatawagan, collectivité de la Première nation crie de Mathias Colomb**

La réserve de Pukatawagan, désignée réserve indienne n° 1980, a une superficie de 1 537 hectares et se trouve en bordure de la rivière Churchill. C'est l'une des deux réserves sous la responsabilité de la Première nation crie de Mathias Colomb et c'est celle où vit la majorité des membres. La seconde, la réserve indienne n° 199 de Highrock, se trouve à Highrock Lake, à 30 kilomètres en aval de Pukatawagan. En 2002, la Première nation crie de Mathias Colomb comptait 2 700 résidents. La collectivité, dirigée par un chef et ses conseillers, assure la gestion d'une école d'enseignement primaire et secondaire, l'école Sakastew, que fréquentent environ 550 élèves. Quelque 600 autres jeunes étudient à l'extérieur de la réserve. On trouve à Pukatawagan une infirmerie et un bureau des services d'aide à l'enfance et à la famille. La plupart des 300 maisons de la collectivité sont raccordées à une usine d'approvisionnement en eau potable et de traitement des eaux usées. La collectivité possède aussi un site d'enfouissement des déchets solides. Pukatawagan est accessible par avion, par la voie ferrée et par une route d'hiver.

On trouve dans la collectivité un magasin de la chaîne Northern Store et plusieurs autres petits commerces. L'économie locale repose sur la chasse et la pêche aux fins de subsistance. Le piégeage et la pêche commerciale sont aussi pratiquées à titre d'activités secondaires. Les services aux touristes et aux visiteurs sont médiocres.

### **Granville Lake, collectivité de la Première nation crie de Pickerel Narrows et collectivité de Métis et d'Indiens non inscrits**

Ces deux collectivités sont situées sur la rive orientale du lac Granville et comptaient 75 résidants en 2002. On peut y accéder par la route d'hiver. Lors de la recherche sur le terrain, effectuée dans le cadre de la présente étude de cas, l'emplacement était désert : l'eau potable avait été contaminée à la suite d'une défaillance du système de traitement des eaux usées, et beaucoup de résidants avaient quitté la réserve pour aller vivre à Leaf Rapids. On trouve dans la collectivité une infirmerie et d'autres services publics. Les services commerciaux et les services aux touristes sont médiocres.

### **South Indian Lake, collectivité de la Première nation crie O-Pipon-Na-Piwin et collectivité de Métis et d'Indiens non inscrits**

À South Indian Lake, ville qui longe le chenal séparant la baie South de la partie principale du lac South Indian, vivent les membres de la Première nation crie O-Pipon-Na-Piwin, récemment créée, ainsi qu'une collectivité de Métis et d'Indiens non inscrits constituée selon les lois de la province. En 2002, 1 000 personnes y avaient élu domicile.

South Indian Lake a connu de profonds changements socioéconomiques depuis l'achèvement, à la fin des années 1970, du projet de dérivation de la rivière Churchill exécuté par Manitoba Hydro. Ce projet visait à élever le niveau des eaux du lac de façon à déplacer le déversoir à partir du nord, à Missi Falls, jusqu'à sa partie sud, en creusant un canal entre la baie South et le réseau des rivières Rat, Burntwood et Nelson. En conséquence, une partie de la région a été abandonnée, et ses résidants ont été déplacés; quelques-uns se sont réinstallés à Granville Lake, y établissant des collectivités de Première nation et de Métis. Le taux de mercure du lac a aussi augmenté, limitant la pêche commerciale ainsi que les activités traditionnelles de chasse, de pêche et de piégeage.

La collectivité est dotée d'une infirmerie, d'une école d'enseignement primaire et secondaire et d'une piste d'atterrissage. Elle est approvisionnée en électricité par des lignes terrestres, en plus d'avoir des systèmes de traitement de l'eau potable et des eaux usées, des installations de loisirs et des installations sportives. Une route partant de Leaf Rapids mène au traversier administré par la société Manitoba Marine Services, à South Bay, offrant ainsi un accès à la collectivité durant la période estivale. Il y a quelques années, cette route a été prolongée jusqu'à la rive opposée, augmentant ainsi de façon considérable les points d'accès à la collectivité. On trouve aussi à South Indian Lake un magasin de la chaîne Northern Store et un motel offrant des services de restauration.



Dans le cadre de son programme d'indemnisation de la collectivité pour les dommages causés par la dérivation de la rivière Churchill, Manitoba Hydro a versé des fonds à South Indian Lake pour lui permettre d'aménager un camp de chasse et de pêche au lac Sand, au nord de South Indian Lake. Ce camp est maintenant une entreprise touristique de classe internationale.

### **Lynn Lake, collectivité de souche eurocanadienne**

La ville de Lynn Lake<sup>17</sup>, une ancienne collectivité minière, a été fondée officiellement en 1951. On a divisé la ville en lots, sur lesquels on a aménagé, de 1950 à 1952, 200 immeubles qui se trouvaient à Sherridon, au Manitoba, à 230 kilomètres au sud de Lynn Lake. Une centaine d'unités d'habitation ont aussi été construites durant cette période. À la fin des années 1970, la population de la ville atteignait un sommet de 3 000 personnes, au nombre desquelles figurait Lynn Johnston, auteure de *For Better or For Worse*, une bande dessinée de réputation internationale. Les mines de Lynn Lake ont fermé en 1986, et cette collectivité, rude et autrefois prospère, n'a fait que dépérir depuis. En 2001, la population de la ville a chuté à 699, une diminution de 32,7 % depuis 1996, année où l'on avait recensé 1 038 personnes. En 2001, le taux de chômage était de 21,9 % chez les hommes et de 7,7 % chez les femmes.

À une certaine époque, la société Sherritt Gordon Mines Ltd., qui exploitait trois mines souterraines de nickel, de cuivre et de zinc dans la région de Lynn Lake, n'était pas tenue de procéder à la remise en état du paysage lors de la fermeture des mines. Il y a donc maintenant, près de la collectivité, une importante friche industrielle encombrée d'installations minières et d'équipement minier à l'abandon, de haldes à résidus miniers et de bassins de retenue des eaux de drainage. La collectivité est fortement préoccupée par la contamination possible de l'eau potable et par les risques liés aux poussières toxiques provenant des haldes à ciel ouvert que le vent balaie. Dans la région se trouve également une mine d'or abandonnée : le cyanure est une substance toxique qui résulte habituellement de l'exploitation d'une mine d'or.

La ville est dirigée par un maire et des conseillers élus et elle emploie un agent de développement économique. On y trouve une école d'enseignement primaire et secondaire, un hôpital offrant des services à l'ensemble de la région, des installations de loisirs, un détachement de la Gendarmerie royale du Canada et une compagnie aérienne assurant un service de transport régulier de passagers, trois fois par semaine. La collectivité est accessible par une route toute saison, la route provinciale 391, qui arrive de Leaf Rapids en provenance de Thompson, ville manitobaine située à 315 kilomètres au sud. Si on poursuit sur la route 391, celle-ci devient la route provinciale 396 et mène jusqu'au site de la mine Fox, exploitée par la Sherrit Gordon

Mines Ltd., à 45 kilomètres au sud-ouest. La voie ferrée qui relie Lynn Lake à Pukatawagan et à Le Pas, au Manitoba, n'est actuellement pas en service.

Lynn Lake est un centre régional de services et de distribution pour bon nombre de collectivités du Nord-Ouest du Manitoba. On y trouve un magasin de la chaîne Northern Store, deux motels, dont un muni d'un restaurant, une boutique d'artisanat, un centre de matériaux de rénovation et quelques autres entreprises de services. La ville gère un musée d'interprétation de l'histoire minière de la région. Le lac Eldon, à proximité, est également pourvu d'une hydrobase. Une route toute saison en gravier, la route provinciale 394, relie Lynn Lake et Kinoosao, en Saskatchewan. Chaque hiver, on aménage des routes afin de pouvoir ravitailler Lac Brochet, Brochet et Tadoule Lake en combustible et en d'autres marchandises en vrac. Étant donné que des pistes d'atterrissage sont aménagées dans la plupart des collectivités isolées du Nord de même qu'à proximité des camps de chasse et de pêche, les services de transport de passagers et de marchandises sont généralement assurés à partir de Thompson ou même de Winnipeg plutôt que de Lynn Lake.

Depuis la fermeture des mines, Lynn Lake a souffert d'une diminution démographique considérable et a subi de profonds changements économiques. En 2002, le Comité d'adaptation de la collectivité de Lynn Lake publiait *A Will to Survive: A Two-Year Strategic Plan of Action for the Community of Lynn Lake*. Ce plan d'action stratégique, s'étalant sur deux ans, portait sur la volonté de survie de la collectivité de Lynn Lake. Il est le fruit des efforts déployés par un grand nombre de citoyens et par de multiples organismes gouvernementaux, y compris le groupe de travail intergouvernemental de la province, le Secrétariat rural d'Agriculture et Agro-alimentaire Canada et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. Le Comité a étudié plusieurs stratégies de développement économique susceptibles de stimuler l'économie régionale, notamment l'exploitation de produits forestiers non ligneux, la gestion intégrée des déchets dans le Nord du Manitoba, un programme d'exploration minière assorti de mesures incitatives, l'aménagement d'une nouvelle infrastructure routière et le tourisme.

### **Leaf Rapids, collectivité de souche eurocanadienne**

La ville de Leaf Rapids<sup>18</sup> se trouve sur la route provinciale 391, à mi-chemin entre Lynn Lake et Thompson, le centre de services régional pour tout le Nord du Manitoba. Comme Lynn Lake et Thompson, Leaf Rapids était à l'origine une ville minière. En 2002, la société Hudson Bay Mining and Smelting Company Ltd. fermait définitivement la mine Ruttan, qu'elle avait acquise d'une autre société. Avant que la mine ne ferme, Leaf Rapids comptait 1 300 résidants, ce qui en faisait le plus



grand centre urbain du Nord-Ouest du Manitoba. La population actuelle a diminué de plus de 50 %, et, comme à Lynn Lake, un grand nombre de maisons sont inhabitées.

C'est au début des années 1970 que Leaf Rapids a été fondée. Collectivité conçue pour s'harmoniser avec la forêt environnante, elle avait construit des rues en demi-cercles concentriques pour favoriser les déplacements à pied dans la ville et avait aménagé des sentiers pédestres qui rayonnaient du centre-ville de Leaf Rapids. La ville a d'ailleurs reçu, en 1975, le prix Vincent-Massey pour son aménagement urbain.

Le centre-ville regroupe divers services offerts par la municipalité et par des entrepreneurs privés, notamment des bureaux municipaux, une école (de la maternelle à la douzième année), une coopérative de consommation, plusieurs restaurants, un terminus d'autocars régional, une bibliothèque, un aréna, une piste de curling, une patinoire, un centre de conditionnement physique, des bureaux de soins de santé et des bureaux de dentiste. S'y trouve également le musée et centre d'exposition de la Société des arts de Leaf Rapids, qui présente, plusieurs fois par année, des expositions itinérantes et des spectacles. Un hôtel agrémenté également le centre-ville; sa fermeture récente a sensiblement réduit les services aux visiteurs.

#### **Kinoosao, collectivité de la Première nation crie de Peter Ballantyne**

La collectivité de la réserve de Kinoosao se trouve sur la rive est du lac Reindeer, en Saskatchewan, à moins de un kilomètre de la frontière provinciale et de la fin de la route provinciale 391 du Manitoba. La réserve Kinoosao-Thomas Clark, désignée réserve indienne n° 204, est l'une des 25 réserves du Nord de la Saskatchewan à être sous la compétence de la Première nation crie de Peter Ballantyne. Elle a une superficie de 2,4 hectares et comptait 54 résidants en 2002, dont certains vivaient à Lynn Lake. En 1952, une coopérative construisait, là où se trouve maintenant la collectivité, une usine commerciale de transformation du poisson, ce qui a donné naissance à Kinoosao. Les deux seules entreprises commerciales de la réserve sont la coopérative et un camp de pêche sportive. Il y a aussi une école primaire.

**TABLEAU 1 : Exemples des résultats de la séance de remue-méninges et de regroupement d'idées de l'Institut canadien des affaires culturelles**

Visions pragmatiques		Obstacles		Orientations stratégiques	
Catégorie	Description	Catégorie	Description	Catégorie	Description
<b>Tourisme autochtone</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Musée des ancêtres</li> <li>• Artisanat autochtone</li> <li>• Camps culturels et réunions estivales axés sur les traditions</li> </ul>	<b>Éducation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de formation</li> <li>• Manque de planification</li> <li>• Manque de compétences dans le domaine de la mise en marché</li> </ul>	<b>Planification d'ensemble</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mener des études de faisabilité détaillées</li> <li>• Planifier à long terme le développement économique des collectivités</li> <li>• Mener des travaux de recherche</li> </ul>
<b>Tourisme écologique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en valeur de l'esker de Robertson</li> <li>• Aurores boréales</li> <li>• Observation des caribous</li> </ul>	<b>Emplacement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éloignement</li> <li>• Étendue du territoire</li> <li>• Absence d'une route toute saison</li> </ul>	<b>Commercialisation stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer un outil de commercialisation ciblé</li> <li>• Élaborer un plan de mise en marché axé sur le tourisme</li> <li>• Inviter les bailleurs de fonds à faire l'expérience des attraits touristiques</li> </ul>
<b>Tourisme d'aventure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expédition et voyage d'aventure en canoë</li> <li>• Voyages à forfait (services de guides, équipement, canoës et abris)</li> <li>• Techniques de survie en hiver</li> <li>• Traîneaux à chiens</li> </ul>	<b>Bureaucratie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règlements gouvernementaux</li> <li>• Règlements sur les espèces migratoires</li> <li>• Défenseurs des droits des animaux (Greenpeace, par exemple)</li> </ul>	<b>Participation générale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontrer les collectivités et mettre au point un plan d'action concret</li> <li>• Prendre des décisions qui tiennent compte de tous les points de vue</li> <li>• Adopter des pratiques permettant la participation des autres collectivités</li> </ul>



# NOTES DE FIN DE PAGE

- 1 L'étude de cas est basée sur des entrevues menées auprès de 15 sources clés entre le 26 octobre et le 5 novembre 2004 à Winnipeg, à Leaf Rapids et à Lynn Lake, au Manitoba; sur l'examen de propositions de financement; sur l'étude des rapports intérimaires et définitifs; et sur l'information recueillie auprès de sources indirectes.
- 2 Le terme *collectivité*, employé tout au long de l'étude de cas, désigne ici un groupe de personnes unies par des relations communes et non un peuplement géographique. Il se peut par conséquent qu'un même peuplement rassemble plus d'une collectivité (inscrits, non inscrits, Métis).
- 3 SHANKS, Gordon. *Economic Development in First Nations: An Overview of Current Issues* (en anglais seulement), Forum des politiques publiques, Ottawa, 2005, [en ligne]. [[www.ppforum.ca](http://www.ppforum.ca)].
- 4 Voir l'adresse [www.appreciative-inquiry.org](http://www.appreciative-inquiry.org).
- 5 STATISTIQUE CANADA. *Chiffres de population et des logements, Canada, provinces et territoires, recensements de 2001 et de 1996*, Ottawa, 2006, [en ligne]. [[www12.statcan.ca/francais/census01/products/standard/popdwell/Table-PR.cfm](http://www12.statcan.ca/francais/census01/products/standard/popdwell/Table-PR.cfm)]. Depuis le Recensement de 2001, on note un taux d'émigration encore plus élevé en raison de la fermeture des mines.
- 6 VOYAGE MANITOBA. *Tourism Visitation and its Contribution to the Manitoba Economy, 2003: Value of Tourism*, 2004.
- 7 Les canoéistes sont moins nombreux sur la rivière Churchill ces dernières années en raison des installations hydroélectriques aménagées sur la rivière par Manitoba Hydro.
- 8 HILDERMAN THOMAS FRANK CRAM et THERMOPYLAE CONSULTANTS. *Northwest Manitoba Regional Tourism Strategy, Phase 1: Inventory and Situation Analysis. Final Report*, mai 2003. [en ligne]. [[www.northwestcfdc.com](http://www.northwestcfdc.com)]
- 9 THERMOPYLAE CONSULTANTS. *Northwest Atiik Askii Adventures Inc., Phases 2 and 3: The Northwest Manitoba Regional Tourism Strategy. Final Report*, 2004, [en ligne]. [[www.northwestcfdc.com](http://www.northwestcfdc.com)]
- 10 *ibid.*, page 29.
- 11 Voir le site Web de l'Institut canadien des affaires culturelles, à l'adresse [icacan.ca](http://icacan.ca).
- 12 Le processus de l'Institut canadien des affaires culturelles est une variante du modèle bien connu de résolution de problèmes selon la technique du groupe nominal [[www.extension.iastate.edu/communities/tools/decisions/nominal.html](http://www.extension.iastate.edu/communities/tools/decisions/nominal.html)]. L'Institut

canadien des affaires culturelles a adopté, comme processus de génération d'idées, une heureuse combinaison de la technique du groupe nominal et le regroupement des idées sur papier, une version perfectionnée du processus de remue-méninges [[www.brainstorming.org/book/c1.shtml](http://www.brainstorming.org/book/c1.shtml)]. En associant la technique du groupe nominal au remue-méninges et au regroupement d'idées, on facilite la résolution de problèmes en mettant d'abord l'accent sur la recherche, en groupe, de multiples solutions innovatrices puis en se concentrant sur le choix, en grand groupe, de la solution qui se révèle la plus pertinente. Ces techniques se sont raffinées depuis 50 ans et ont fait leurs preuves dans de nombreuses situations différentes.

Le processus de l'Institut canadien des affaires culturelles se distingue de la technique du groupe nominal à partir de la deuxième et de la troisième étape. Ces étapes s'appuient sur des recherches qui démontrent que les hauts dirigeants passent 90 % de leur temps ou plus à penser à des solutions de rechange afin de surmonter les obstacles à l'atteinte des buts et des objectifs fixés.

- 13 Le modèle économique utilisé dans la Stratégie est différent de celui préconisé par la plupart des planificateurs qui conçoivent des programmes de tourisme pour les collectivités. Ce modèle parallèle est en fait le modèle économique de base qui établit simplement une différence entre les exportations et les activités locales. Il perçoit les activités touristiques comme des produits d'exportation, car le tourisme attire des gens – les étrangers non résidents et l'argent qu'ils comptent dépenser – vers les produits et les services fournis par la collectivité.

En réalité, les touristes et les résidents se partagent la plupart des produits et services touristiques. Ainsi, pour estimer l'activité d'exportation dérivée du tourisme dans une collectivité donnée, chacune des entreprises œuvrant de près ou de loin dans le domaine du tourisme (attraits, logement ou restauration) doit répartir ses reçus entre les exportations (tourisme) et les dépenses locales (résidents). Les reçus pour les dépenses d'exportation cumulés par chacune des entreprises peuvent alors être additionnés afin d'avoir une idée approximative de l'activité d'exportation.

- 14 BOOTHROYD, Peter. *First Nations Development Planning*, University of British Columbia, School of Community and Regional Planning and the First Nations House of Learning, 1994.
- 15 Les sources de renseignements sur les collectivités sont tirées d'un document d'Affaires indiennes et du Nord Canada intitulé *Profils des Premières nations, Région du Manitoba – 2004-2005* et d'un lien vers les *Profils des Premières nations, 2004-2005*, à l'adresse [sdiprod2.inac.gc.ca/fnprofiles/FNProfiles\\_home.htm](http://sdiprod2.inac.gc.ca/fnprofiles/FNProfiles_home.htm).
- 16 BUSSIDOR, Ila, et Üstün BILGEN-REINART. *Night Spirits: The Story of the Relocation of the Sayisi Dene*, University of Manitoba Press, Winnipeg, 1997.
- 17 L'information sur Lynn Lake a été extraite du site Web à l'adresse [www.lynnlake.ca](http://www.lynnlake.ca).
- 18 L'information sur Leaf Rapids a été extraite du site Web à l'adresse [www.townofleafrapids.ca](http://www.townofleafrapids.ca).

