



NORTHERN
POLICY INSTITUTE

INSTITUT DES POLITIQUES
DU NORD

Commentaire No. 17 | Janvier 2017

Des leçons tirées du Yukon pour le Nord de l'Ontario?

Les Premières Nations, le tourisme et le développement économique régional

Qui nous sommes

Certains des acteurs clés dans ce modèle et leurs rôles se trouvent ci-dessous :

Conseil d'administration : Le conseil d'administration détermine l'orientation stratégique de l'Institut des politiques du Nord. Les administrateurs font partie de comités opérationnels s'occupant de finance, de collecte de fonds et de gouvernance; collectivement, le conseil demande au chef de la direction de rendre des comptes au regard des objectifs de nos objectifs du plan stratégique. La responsabilité principale du conseil est de protéger et de promouvoir les intérêts, la réputation et l'envergure de l'Institut des politiques du Nord.

Président et Chef de la direction : recommande des orientations stratégiques, élabore des plans et processus, assure et répartit les ressources aux fins déterminées.

Conseil consultatif : groupe de personnes engagées et qui s'intéressent à aider l'Institut des politiques du Nord mais non à le diriger. Chefs de files dans leurs domaines, ils guident l'orientation stratégique et y apportent une contribution; ils font de même en communication ainsi que pour les chercheurs ou personnes-ressources de la collectivité élargie. Ils sont pour de l'Institut des politiques du Nord une « source de plus mûre réflexion » sur l'orientation et les tactiques organisationnelles globales.

Conseil consultatif pour la recherche : groupe de chercheurs universitaires qui guide et apporte une contribution en matière d'orientations potentielles de la recherche, de rédacteurs possibles, d'ébauches d'études et de commentaires. C'est le « lien officiel » avec le monde universitaire.

Évaluateurs-homologues : personnes qui veillent à ce que les articles spécifiques soient factuels, pertinents et publiables.

Rédacteurs et chercheurs associés : personnes qui offrent, au besoin, une expertise indépendante dans des domaines spécifiques de la politique.

Tables rondes et outils permanents de consultation – (grand public, intervenants gouvernementaux et communautaires) : moyens qui assurent que l'Institut des politiques du Nord demeure sensible à la collectivité, puis reflète les priorités de CELLE-CI et ses préoccupations lors de la sélection des projets.

Président & CEO

Charles Cirtwill

Conseil d'administration

Martin Bayer (Chair)

Ron Arnold

Pierre Bélanger

Thérèse Bergeron-

Hopson (Vice Chair)

Terry Bursey

Dr. Harley d'Entremont

Alex Freedman

Dr. George C. Macey
(Vice-Chair & Secretary)

Hal J. McGonigal

Dawn Madahbee

Gerry Munt

Doug Murray (Treasurer)

Dr. Brian Tucker

Conseil consultatif

Dr. Gayle Broad

Barbara Courte Elinesky

Brian Davey

Tony Dean

Don Drummond

Tannis Drysdale (Chair)

John Fior

Ronald Garbutt

Peter Goring

Frank Kallonen

Duke Pelfier

Kathryn Poling

Peter Politis

Tina Sartoretto

Keith Saulnier

Conseil consultatif pour la recherche

Dr. John Allison

Dr. Hugo Asselin

Dr. Randy Battocchio (Chair)

Dr. Stephen Blank

George Burton

Dr. Robert Campbell

Dr. Iain Davidson-Hunt

Jonathan Dewar

Dr. Livio Di Matteo

Dr. Morley Gunderson

Dr. Anne-Marie

Mawhiney

Leata Ann Rigg

S. Brenda Small

J.D. Snyder

Dr. Lindsay Tedds

Ce rapport a été possible grâce à l'appui de nos partenaires : l'Université Lakehead, l'Université Laurentienne et la Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario. L'Institut des politiques du Nord exprime sa grande appréciation pour leur généreux soutien, mais insiste sur ce qui suit : Les points de vue de ces commentaires sont ceux de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Institut, de son conseil d'administration ou de ceux qui le soutiennent. Des citations de ce texte, avec indication adéquate de la source, sont autorisées.

Les calculs de l'auteur sont basés sur les données disponibles au temps de publication et sont sujets aux changements.

Traduction par Natalie Melanson-Martin.

Edité par Mark Campbell et Barry A. Norris.

© 2017 Institut des politiques du Nord
Publication de l'Institut des politiques du Nord
874, rue Tungsten
Thunder Bay (Ontario) P7B 6T6

ISBN: 978-1-988472-70-6

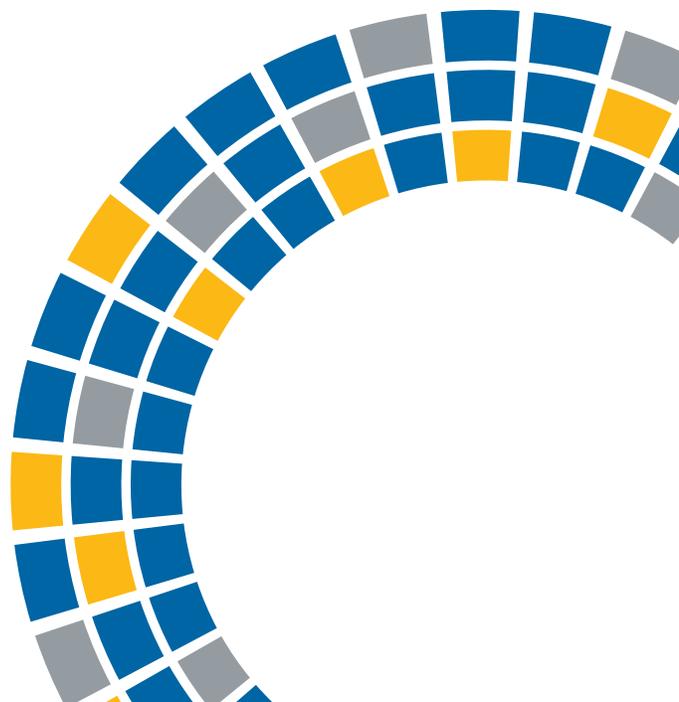
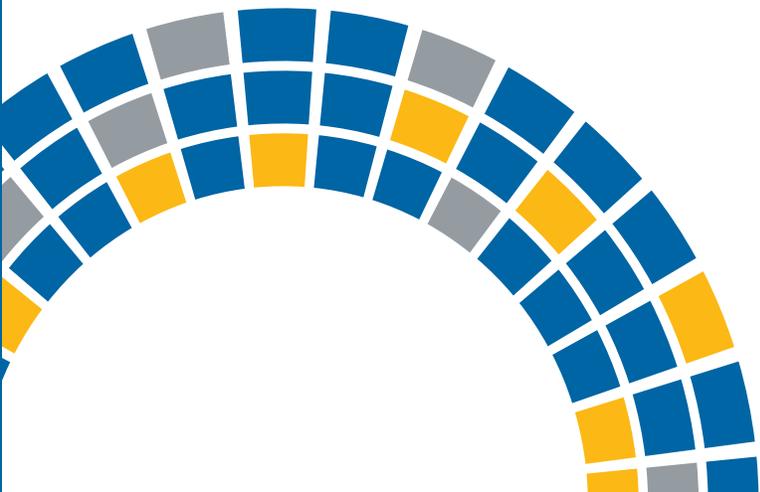
À propos de l'auteur **Justin Ferbey**



Justin Ferbey est sous-ministre du Développement économique du gouvernement du Yukon et président de la Société de développement du Yukon, soit la société d'État responsable de promouvoir le développement économique de la région. Il est aussi l'ancien PDG de la Carcross Tagish Management Corporation, où grâce à ses efforts en 2013, il a non seulement remporté le Prix de l'innovateur de l'année de l'Association de l'industrie touristique du Yukon, mais il a également été nommé finaliste pour les Grands prix du tourisme canadien.

Justin est le représentant fédéral du Comité consultatif public mixte de l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine de l'environnement et l'ancien président du Centre d'amitié Skookum Jim. Dans le passé, il a été conseiller fiscal fédéral dans le processus des traités de la Colombie-Britannique, directeur de la Société d'énergie du Yukon, vice-président de la Chambre de commerce du Yukon et cadre de la Première Nation de Carcross/Tagish.

Né et élevé au Yukon, Justin est citoyen de la Première Nation de Carcross/Tagish. Il détient un baccalauréat en neurosciences et une M.B.A. de l'Université de Liverpool. Il a aussi été titulaire d'une bourse d'Action Canada en 2007 et ancien élève du programme de visiteurs internationaux du département d'État des États-Unis en 2013.



Objet

Ce rapport a été transcrit à partir d'une présentation donnée par Justin Ferbey le 7 janvier 2016 dans le cadre de la Série de conférences de la famille Goring sur le développement économique durable dans le Nord à Sudbury, Ontario. L'événement a été organisé par L'Université Laurentienne, l'Institut des politiques du Nord et la Société de développement du Grand Sudbury. Une partie du texte a été adaptée pour la cohérence dans la structure et la narration.

Cette présentation est visible sur la chaîne YouTube de l'Institut des Politiques du Nord.



Introduction

En 1870, deux commerçants naviguant le fleuve Yukon vers Dawson ont rencontré un groupe de guerriers tlingits qui étaient debout le long de la rive. Les guerriers se sont mis à crier, ce qui a rendu les commerçants nerveux, un peu parce qu'ils avaient vu que les guerriers tlingits utilisaient des poteaux pour écraser leurs adversaires dans les combats. Les commerçants sont devenus plus appréhensifs quand les guerriers se sont approchés d'eux en canots, à tel point qu'un des commerçants a commencé à sortir son pistolet. Mais avant qu'il puisse le sortir, un des guerriers tlingits a détendu l'atmosphère en offrant du poisson frais qu'il espérait échanger contre du tabac.

Ceci n'était pas la première rencontre entre mon peuple, la Première Nation de Carcross/Tagish, et des non-Autochtones. En effet, notre collectivité à Carcross a longtemps servi de carrefour pour les commerçants, les gens d'affaires et les voyageurs. Traditionnellement, les peuples des Premières Nations installaient leurs campements d'hiver le long des rives de la rivière Nares pour pêcher et pour chasser le caribou. Dès le dix-septième siècle, nous avons fait du commerce avec les gens de la Russie contemporaine juste au large des côtes de l'Alaska. En 1898, des milliers de mineurs de partout en Amérique du Nord ont voyagé à Carcross pour chercher fortune dans la ruée vers l'or du Klondike. Et au début du vingtième siècle, Carcross a été le site du dernier crampon reliant les rails entre l'intérieur du Yukon et l'océan. Ces activités illustrent notre très longue histoire de sentiers et de commerce, d'entrepreneuriat et d'autosuffisance.

Cet esprit d'autosuffisance et d'entrepreneuriat a été considérablement terni par l'apparition des pensionnats autochtones dans notre communauté. Aujourd'hui, nous revendiquons cet héritage en nous inspirant du statut historique de Carcross comme carrefour pour les touristes qui veulent en apprendre davantage sur le Klondike et le Yukon. Ceci est un lieu où les gens peuvent se rapprocher non seulement de la culture et de l'héritage des Premières Nations, mais aussi de la beauté naturelle et de l'expérience du plein air, comme la randonnée pédestre, le vélo et le canotage. C'est aussi la destination idéale pour quiconque serait à la recherche de détente et de renouvellement.

Grâce à des investissements et à une mercatique stratégique, nous sommes en train d'établir Carcross comme une destination hautement prisée, permettant ainsi de créer un moteur durable de développement économique et de redécouvrir notre identité. Ce faisant, notre collectivité est devenue un modèle pour générer les investissements, les emplois et la croissance et pour poursuivre la valorisation culturelle des autres communautés des Premières Nations.

Bien que Carcross attire depuis longtemps le commerce et les visiteurs, ce n'est que depuis dix ans que nous faisons la promotion de notre collectivité de façon stratégique. Le catalyseur de cette approche plus ciblée a été la ratification d'une entente sur l'autonomie gouvernementale en 2005. Celle-ci a vu l'union de 11 de 14 de les Premières Nations du Yukon dans le but de se libérer des vestiges de la Loi sur les Indiens et de revendiquer notre autosuffisance. Une fois qu'une solide autogouvernance a été rétablie dans notre communauté de la Première Nation de Carcross/Tagish, nous avons pu poursuivre le développement économique selon nos conditions et explorer les possibilités qu'offre le tourisme.

Grâce à des investissements et à une mercatique **stratégiques**, nous sommes en train d'établir Carcross comme une destination **hautement prisée**, permettant ainsi de créer un moteur **durable** de développement économique et de redécouvrir notre **identité**.



Totem d'épaulard, Premières Nation de Carcross/Tagish, Yukon

Notre première étape a été de rallier la communauté afin d'élaborer un mandat de prospérité.

Nous avons rencontré tout le monde, particulièrement nos aînés, dans le but de déterminer comment nous pourrions investir dans notre collectivité, envisager les risques et élaborer un plan stratégique afin de créer des opportunités pour tout le monde à Carcross. Tous s'entendaient pour dire que nous devrions développer des expériences de plein air qui attireraient les touristes et que nous devrions davantage poursuivre les occasions d'investissement et de commerce.

Après avoir déterminé notre cheminement de développement économique, nous avons créé la Carcross Tagish Management Corporation, qui a été chargée de faire croître une économie du secteur privé non seulement pour notre collectivité ou notre région, mais aussi pour l'ensemble du Yukon. Grâce à nos ententes sur l'autonomie gouvernementale, nous avons eu accès à quelque 40 millions de dollars de capitaux à faible coût que nous avons utilisés pour créer deux fonds fiduciaires, dont un fonds de 30 millions pour investir dans les marchés financiers mondiaux et un fonds de 10 millions pour les investissements en capital de risque à Carcross.

Après la mise en place de cette société de gestion, nous avons créé une stratégie de développement économique axée sur le tourisme. Carcross connaissait déjà la réussite dans ce secteur, mais nous avons reconnu que traditionnellement, nos touristes nous arrivaient en navire de croisière ou en autobus dont les compagnies étaient situées à l'extérieur de notre collectivité. Conséquemment, les visites avaient tendance à être relativement courtes et les touristes avaient juste assez de temps pour jeter un coup d'œil autour de Carcross, acheter un ou deux souvenirs et déguster une crème glacée. Notre objectif était donc d'attirer des visiteurs par nos propres efforts, c'est-à-dire des visiteurs qui feraient des séjours prolongés et qui découvrirait notre communauté, ce qui aurait des retombées économiques importantes pour nous.

Ce que nous voulions, c'était d'établir Carcross comme une destination touristique tout à fait unique fondée sur une stratégie économique triple P priorisant personnes, planète et profit. Nous voulions utiliser la formation et la promotion de l'entrepreneuriat pour lutter contre la pauvreté dans la communauté. Nous voulions adopter la justice distributive afin que chacun et chacune ait les mêmes chances de réussir. Nous voulions investir dans l'infrastructure et les expériences qui accueilleraient à la fois notre culture et les pratiques commerciales durables. Nos services et nos hébergements encourageraient les séjours prolongés. Finalement, nous pourrions explorer les possibilités de générer des activités économiques pendant la basse saison.



Maison de Skookum Jim, Premières Nation de Carcross/Tagish, Yukon

La première étape de la société de gestion a été de créer des expériences touristiques renouant les liens entre notre peuple et notre culture. Notre but était de rétablir non seulement notre tradition d'accueillir les visiteurs dans notre communauté, mais aussi l'entrepreneuriat et la gestion de nos terres. Nous avons consulté nos aînés pour obtenir leurs conseils sur la meilleure façon d'accomplir ceci.

Selon le dicton, nous protégeons ce que nous aimons, nous aimons ce que nous connaissons, et nous connaissons ce qui nous est appris. Afin d'avoir un système de sentiers qui inciteraient les touristes à visiter Carcross, il fallait impliquer notre jeunesse dans sa création et son maintien. Nous avons mis sur pied Single Track to Success — « En route pour la gloire » — un programme de développement de sentiers favorisant le lien entre notre jeunesse et la nature. En assumant la responsabilité de protéger la terre, nos jeunes continueraient le travail de leurs ancêtres et bénéficieraient de notre stratégie économique dans les années à venir. Ils acquerraient aussi un sens plus solide de culture, de caractère, d'éthique du travail et de réussite qui, selon nos espoirs, les convaincront à poursuivre d'autres objectifs tels que l'éducation ou l'entrepreneuriat. Dix ans plus tard, le programme a embauché son troisième groupe de jeunes pour travailler sur les sentiers du Mont Montana à Carcross. Il s'agit de jeunes de quatorze et quinze ans, et ils sont en train d'acquérir de précieuses compétences et connaissances auprès des anciens participants du programme travaillent toujours sur les sentiers.

Notre deuxième étape dans la réalisation de notre stratégie de développement économique a été de développer Carcross Commons, un village de commerces de détail qui maximiserait les retombées économiques pour notre collectivité et qui aiderait à faire du tourisme une industrie durable en offrant des biens et services encourageant les séjours prolongés. Cette entreprise n'a pas été sans défis. À cause de son emplacement nordique, les édifices doivent être construits selon des codes spécifiques afin de résister aux hivers relativement rigoureux que nous connaissons. Grâce à notre environnement nordique, les projets de construction nécessitent un capital considérable — environ 200 \$ à 250 \$ par pied carré. De plus, étant donné que l'économie est relativement jeune, le rendement serait généralement modeste. Nous avons dû présenter le bien-fondé d'une approche d'investissement descendante auprès des investisseurs potentiels et trouver des façons de mitiger les risques et les coûts.

Notre société de gestion a décidé que Carcross Commons serait constituée de petits bâtiments modulaires. Ceci nous a donné de petits locaux commerciaux portatifs que nous avons pu bâtir et adapter en vue de mettre en valeur notre héritage et notre culture. Nous avons choisi un motif qui englobe l'esprit de la longue maison tlingit en incorporant les symboles des six clans de notre région. Conformément

à notre désir de stimuler et de maintenir les activités économiques durant la basse saison, la société de gestion a entamé le projet pendant l'hiver. Ceci a posé des défis considérables au niveau du climat et des coûts. Mais comme le taux de chômage est traditionnellement élevé parmi notre population pendant l'hiver, nous avons pu créer environ 10 000 heures de travail, d'emplois essentiels et d'activité économique pendant une saison qui autrement aurait été difficile pour notre communauté.

Afin de mitiger les risques financiers, notre société de gestion a assuré le gouvernement du Yukon comme locataire-clé de Carcross Commons. Après la mise en place de ce contrat, notre objectif a été d'encourager les membres de la communauté à lancer des commerces de détail en leur offrant un loyer relativement bas de 150 \$ par mois. Nous espérions que ceci inspirerait particulièrement les jeunes à devenir entrepreneurs, mais ce sont nos aînés qui se sont avancés les premiers en lançant des commerces dédiés à l'artisanat traditionnel.

Puisque nous avons établi de faibles loyers mensuels pour éliminer les obstacles à l'entrepreneuriat, la société de gestion a décidé de fournir tous les services de marketing à Carcross Commons en faisant la promotion de nos entreprises et de notre communauté dans les publications touristiques. Jusqu'à présent, plusieurs entreprises ont été lancées avec succès, y compris Caribou Coffee, Frisky Fresh Fish et Bistro on Bennett, mais nous avons aussi réservé un studio à Carcross Commons où notre communauté pourra apprendre l'art de sculpter des mâts totémiques. De cette façon, nous avons trouvé le juste milieu entre la génération de profits pour tous et la poursuite d'activités qui revitalisent davantage notre culture.

La prochaine étape dans l'établissement de Carcross comme destination touristique distincte avec une économie dynamique a été de créer des hébergements cinq étoiles qui refléteraient notre culture, un projet sur lequel nous travaillons actuellement. La dernière étape a été d'assurer que nous puissions générer une activité économique tout au long de l'année. Notre société de gestion a identifié l'ensemble résidentiel comme un moyen d'y parvenir et de déplacer le pourcentage de fonds publics investis dans la collectivité avec le capital du secteur privé. Nous avons choisi les plages du lac Bennett pour notre ensemble résidentiel; celles-ci ont été désignées les meilleures plages au monde par des revues telles que Reader's Digest et National Geographic. Nous avons imaginé une communauté qui serait unique et qui refléterait notre héritage, et nous avons lancé l'appel à des architectes et à des concepteurs avec une offre de 2500 \$ pour des concepts d'habitation conformes à notre culture. Nous avons ensuite commencé à vendre des propriétés tout au long de la plage avec une mise en garde : notre communauté bâtira votre maison pour vous. Pour accomplir ceci, il faudrait offrir à nos citoyens une formation poussée en

construction d'habitations, mais nous avons reconnu qu'il s'agirait là d'un investissement dans leur avenir ainsi que dans l'avenir de Carcross.

Il est vite devenu évident que ce n'était pas la transmission des compétences qui représentait le plus grand obstacle à nos plans de formation, mais plutôt l'héritage des pensionnats autochtones avec ses abus de longue date qui, à leur tour, ont mené aux problèmes liés à la dépendance et à l'employabilité. Reconnaisant que la clé d'une population saine est l'emploi, la Première Nation de Carcross/Tagish a lancé Tiny Homes, un programme de développement des compétences conçu pour donner à nos citoyens les connaissances et l'appui nécessaires pour obtenir leur diplôme, participer à la main-d'œuvre et construire des maisons qui pourront résister au climat nordique. À ce jour, le programme a produit seize diplômés qui sont tous qualifiés pour travailler dans le secteur de la construction.

Les propriétés riveraines que nous développons se traduisent par une nouvelle assiette fiscale pour Carcross, et nous conservons cinquante pour cent de l'impôt sur le revenu des particuliers qui habitent sur nos terres grâce à notre autonomie gouvernementale. Ces fonds sont réinvestis dans notre communauté, de même que les revenus de nos citoyens par le biais des biens et services qu'ils achètent. Nous avons obtenu les profits souhaités, en partie parce que nous avons permis à nos citoyens de réussir à laisser derrière eux le dysfonctionnement et la dépendance pour prendre des chemins qui les conduiront vers les universités et vers des carrières enrichissantes.

Il y a aussi d'autres réussites dont nous sommes très fiers. Nous avons bâti un théâtre qui fait prendre vie à notre héritage et à nos histoires grâce à la société de production First Peoples Performances. Nous avons attiré de nouveaux partenaires pour investir dans notre collectivité, dont plusieurs Autochtones, et nous contribuons du temps et des efforts considérables à répondre à leurs besoins. Mais ce qui importe plus est le fait qu'à Carcross, tout le monde travaille en équipe, réunissant des gens des deux sexes, de tous les âges et d'expériences diverses afin d'atteindre nos objectifs, tout comme nous l'avons fait depuis des générations. En bref, il s'agit d'une véritable réussite communautaire qui illustre comment on obtient des idées phénoménales et des résultats lorsqu'on engage tout le monde dans les discussions et la planification.

Les terres ici à Carcross maintiennent la vie de notre peuple depuis des milliers d'années. Mais les choses changent, et on peut soit prendre part à ces changements, soit être mis de côté par eux. Nous avons toujours assumé le changement, gagnant notre vie d'une manière ou d'une autre. Ce n'est pas facile. Ni maintenant, ni jamais. Il faut de la passion et de la persistance, ainsi que la volonté de rassembler la communauté pour discuter de ce qui peut et doit être fait. Mais si vous prenez le temps de faire cela, si vous prenez le temps de favoriser la communication, je vous garantis que vous arriverez aux bonnes solutions.

Notre collectivité est devenue un modèle pour générer les investissements, les emplois et la croissance



À propos de l'Institut des politiques du Nord :

L'Institut des politiques du Nord est le groupe de réflexion indépendant de l'Ontario. Nous effectuons de la recherche, accumulons et diffusons des preuves, trouvons des opportunités en matière de politiques, afin de favoriser la croissance et la durabilité des collectivités du Nord. Nous avons des bureaux à Thunder Bay, Sudbury, Sault Ste. Marie, et à Kenora. Nous cherchons à améliorer les capacités du Nord ontarien de prendre l'initiative en politiques socioéconomiques qui ont des répercussions sur l'ensemble du Nord ontarien, de l'Ontario et du Canada.

Recherche connexe

C'est ce que vous savez (et où vous pouvez aller)
Bakhtiar Moazzami

Une stratégie de changement
John A. Hodson et Julian Kitchen

Sommes-nous à la hauteur?
Mike Commito

Nouvelle lentille du Nord : Regarder vers l'extérieur est aussi important que vers l'intérieur
David MacKinnon

NORTHERN
POLICY INSTITUTE

INSTITUT DES POLITIQUES
DU NORD

northernpolicy.ca