



**Groupe de travail sur la
gouvernance de la
Stratégie de
développement
touristique du Yukon**
Rapport final



Le 29 août 2019

L'honorable Jeanie Dendys
Ministre du Tourisme et de la Culture

Madame la Ministre,

J'ai le plaisir de présenter, au nom du groupe de travail sur la gouvernance de la Stratégie de développement touristique du Yukon, le rapport final sur les modèles de gouvernance en tourisme.

Le 27 mars 2019, vous nous avez nommés pour mener des recherches et évaluer différents modèles de gouvernance en tourisme, y compris le modèle de gouvernance actuel, et pour recommander au gouvernement du Yukon le modèle qui conviendrait le mieux au territoire. L'examen de la gouvernance est l'une des sept mesures prioritaires définies et approuvées dans la *Stratégie de développement touristique du Yukon 2018-2028 : Promouvoir le tourisme : notre avenir, notre vision*.

Le présent rapport final s'appuie sur le rapport d'étape du 31 juillet 2019 du groupe de travail. Il représente l'aboutissement de nos recherches et de notre expertise, ainsi que de nos discussions avec le comité directeur de la Stratégie de développement touristique du Yukon et de ses commentaires. Ce rapport contient nos meilleurs conseils quant au modèle de gouvernance de destination le plus efficace pour le Yukon, que nous soumettons à votre examen.

Je vous remercie de me donner l'occasion de servir les Yukonnais par l'intermédiaire de ce groupe de travail afin de contribuer à la réalisation de la vision de la Stratégie, à savoir le tourisme en tant que « volet dynamique et durable de l'économie et de la société yukonaises, au bénéfice des générations futures ».

Cordialement,

Vicki Hancock

Présidente indépendante
Stratégie de développement touristique du Yukon
Groupe de travail sur la gouvernance

Table des matières

Introduction.....	3
Objectif et portée.....	3
Phase de recherche.....	4
Analyse et évaluation.....	6
Constatations.....	9
Ministère responsable ou société d'État - un approfondissement.....	9
Résumé.....	14
Recommandations.....	17
Le modèle touristique du Yukon.....	17
Recommandation n° 1 : Commission de gouvernance stratégique du tourisme.....	17
Recommandation n° 2 : Dénomination de l'organisation de tourisme réceptif du Yukon.....	21
Recommandation n° 3 : Améliorations administratives.....	22
Conclusion.....	24
ANNEXE A - Biographies des membres du groupe de travail.....	26
ANNEXE B : Cadre de référence du groupe de travail.....	30
ANNEXE D - Mémoire de la Tourism Industry Association of the Yukon au comité directeur de la SDTY.....	40
ANNEXE E - Politique des comités et commissions du GY.....	118



Introduction

Objectif et portée

Donnant suite à la *Stratégie de développement touristique du Yukon 2018-2028* : *Promouvoir le tourisme : notre avenir, notre vision*, le gouvernement du Yukon a établi un groupe de travail pour explorer les modèles de gouvernance en tourisme pour le territoire. Le Comité est composé des membres suivants :

- Vicki Hancock, présidente indépendante;
- Rich Thompson;
- Marilyn Jensen;
- Ben Ryan;
- Michelle Kolla;
- Justin Ferbey;
- Valerie Royle.

Voir l'annexe A pour les biographies des membres du groupe de travail.

Par des activités de recherche et de mobilisation, cette équipe doit explorer des modèles de gouvernance applicables au tourisme (ex. société d'État, organisme de service spécial, partenariat public-privé) et recommander un modèle solide au gouvernement du Yukon. Une meilleure gouvernance permettrait d'harmoniser les actions du gouvernement et de l'industrie de sorte à optimiser l'efficacité du tourisme réceptif et à soutenir la croissance de l'industrie touristique.

(Promouvoir le tourisme : notre avenir, notre vision, p. 15)

Le mandat du groupe de travail de la *Stratégie de développement touristique du Yukon* tel qu'il est décrit dans son cadre de référence (annexe B) consistait à :

- évaluer des modèles de gouvernance des destinations touristiques en fonction d'un ensemble de critères;
- classer les modèles en fonction de leur capacité à réaliser la vision, les buts et les valeurs de la *Stratégie de développement touristique du Yukon*;
- recommander une liste de modèles hiérarchisés aux fins d'examen par le gouvernement.

Il convient de souligner que la structure de gouvernance du tourisme au Yukon n'est pas considérée comme étant « brisée ». L'examen des structures de gouvernance vise plutôt à maximiser les effets exercés par l'industrie et le gouvernement sur l'atteinte des objectifs de la Stratégie – un élément clé dans les délibérations du groupe de travail.

Phase de recherche

Afin de se préparer à formuler des recommandations appropriées, le groupe de travail a examiné les recherches et la documentation suivantes concernant l'actuelle Direction du tourisme du ministère du Tourisme et de la Culture, ainsi que des recherches secondaires existantes pertinentes sur la gouvernance et le tourisme réceptif.

- Un rapport de Bannikin Travel & Tourism commandé en 2018 par le ministère du Tourisme et de la Culture pour aider à orienter la création de la Stratégie de développement touristique du Yukon. Ce rapport consistait en une analyse par administration d'autres destinations présentant des similitudes avec le Yukon, de leurs structures de gouvernance, de leurs principaux intervenants, de leurs objectifs stratégiques et de leurs initiatives novatrices.
- Les budgets du Tourisme et de la Culture pour 2018-2019 et 2019-2020, indiquant toutes les charges de fonctionnement du Ministère et toutes les sources de revenus.
- Un rapport de McKinsey & Company commandé par Destination Canada, *Exploiter le potentiel de l'économie touristique canadienne*, publié en décembre 2018, qui explore certaines des raisons pour lesquelles l'économie touristique canadienne est largement inexploitée ainsi que la marche à suivre pour tirer parti des possibilités.
- Un rapport de 2016 du Conference Board du Canada, *Alternative Funding Model Mechanisms: Options for Destination Canada*, qui traite des modèles de financement possibles pour accroître la pertinence commerciale de Destination Canada et permettre à l'organisme d'exécuter des activités de marketing et de promotion de façon durable.
- Un rapport de suivi de 2017 du Conference Board du Canada, intitulé *Potential Benefits of a Performance-Based Funding Mechanism for Destination Canada*, qui explore davantage les modèles de financement fondés sur des taxes, tout en évaluant les risques qu'ils comportent.
- Un rapport du Conseil mondial du voyage et du tourisme, *Governing National Tourism*

Policy, relativement aux pratiques exemplaires en matière de tourisme réceptif holistique, particulièrement l'établissement de partenariats avec le secteur privé pour une planification stratégique et une élaboration de politiques optimales.

- Un rapport de l'Association of Accredited Public Policy Advocates to the European Union, *Governance in the Tourism Sector*, qui énumère les éléments à prendre en compte dans la conception des structures de gouvernance des destinations, insistant sur l'importance des perspectives des secteurs public et privé.
- Une présentation de Rod Harris, *DMO Management Models*, à la Tourism Industry Association of the Yukon, dans laquelle il explore les modèles de gestion de marque et de gouvernance, principalement en Amérique du Nord.
- Le rapport *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2018*, qui explore le développement et la croissance du tourisme durable tout en reconnaissant la complexité des influences externes sur la planification stratégique de la croissance à long terme.

Après avoir examiné ces informations, le groupe de travail a demandé des renseignements supplémentaires sur les organisations non gouvernementales (ONG) actuellement financées par la Direction du tourisme du ministère du Tourisme et de la Culture et sur les liens entre ce dernier et d'autres ministères du gouvernement du Yukon, faisant ressortir le chevauchement des responsabilités dans la prestation de services à l'industrie touristique et sa réglementation (par exemple, Voirie et Travaux publics, Services aux collectivités, Énergie, Mines et Ressources, Environnement, Santé et Affaires sociales).

Le groupe de travail a retenu les services de Twenty31 Consulting pour mener la recherche originale et fournir des conseils d'experts sur certaines possibilités de structures organisationnelles pour la gouvernance du tourisme au Canada, notamment :

- le modèle de gouvernance actuel du Yukon (modèle du ministère responsable), qui comprend la prestation de services directs (l'actuelle Direction du tourisme du ministère du Tourisme et de la Culture – marketing, développement de produits et recherche, services aux visiteurs) ainsi que la prestation de services externes grâce au financement des ONG;
- le modèle de gouvernance actuel du Yukon avec l'ajout d'un comité consultatif stratégique créé par une loi, qui relèverait du ministre du Tourisme et de la Culture;
- le modèle de société d'État;

- le modèle d'organisme de service spécial;
- le modèle de contrat avec le secteur privé (Territoires du Nord-Ouest);
- d'autres modèles ou formules hybrides cernés ou demandés par le groupe de travail.

Twenty31 a effectué un examen des cinq modèles de gouvernance ainsi que de six organismes de tourisme réceptif au Canada (Tourisme Saskatchewan, Voyage Manitoba, Destination Ontario, Tourisme Nouvelle-Écosse, Northwest Territories Tourism et Destination Canada).

Des cadres d'organismes de tourisme réceptif homologues ont été interviewés, ainsi que des membres choisis de la Tourism Industry Association of the Yukon et du personnel du ministère du Tourisme et de la Culture.

Le groupe de travail a également retenu les services d'un consultant local pour examiner les structures de gouvernance :

- du Collège du Yukon;
- de la Société des alcools du Yukon;
- de la Régie des hôpitaux du Yukon;
- de la Commission de la santé et de la sécurité au travail du Yukon.

Analyse et évaluation

Chaque modèle de gouvernance a été évalué en fonction de huit critères clés expressément énoncés dans le cadre de référence du groupe de travail.

1. Vision, objectifs et valeurs de la Stratégie de développement touristique du Yukon.
2. Responsabilité à l'égard des intérêts divergents du secteur touristique et du public yukonnais.
3. Capacités de génération de revenus.
4. Modèles de financement au rendement.
5. Souplesse et agilité pour réagir aux conditions du marché.
6. Compétitivité.



7. Participation des intervenants aux prises de décisions.
8. Adéquation pour le Yukon.

Le cadre de référence établissait également des principes directeurs stipulant que les recommandations du groupe de travail devaient être pratiques et réalisables et qu'elles ne devaient pas augmenter les coûts de fonctionnement et d'entretien ni entraîner la mise à pied d'employés permanents.

Après avoir analysé les modèles en fonction des critères de décision et des principes directeurs prescrits (voir l'annexe C : Un examen détaillé d'autres modèles de gouvernance pour le tourisme au Yukon), il a été déterminé que, même si chaque modèle comportait des forces et des faiblesses, certaines des difficultés perçues auxquelles faisait face l'industrie touristique pourraient potentiellement être réglées avec n'importe quel modèle.

À l'examen final des modèles, le groupe de travail a décidé de ne pas s'attarder davantage au modèle du secteur privé, à celui de l'organisme de service spécial et à la structure de gouvernance actuelle additionnée d'un comité consultatif créé par une loi.

Deux facteurs principaux ont mené à l'élimination du modèle d'organisme spécial : l'absence d'un tel modèle à l'échelle provinciale ou territoriale, et les délais et les coûts de transition associés à son établissement et à sa mise en œuvre (élaboration d'un cadre stratégique et de mécanismes de financement à l'appui des programmes, etc.). Le modèle du secteur privé a été rejeté en raison des effets qu'il pourrait avoir sur l'industrie touristique du Yukon sur le plan de la capacité, du manque d'harmonisation avec les nombreux ministères territoriaux dont les programmes et services exercent une incidence considérable sur le secteur touristique et des répercussions négatives sur le personnel ministériel actuel. Enfin, la structure de gouvernance consistant en un ministère responsable doté d'un comité consultatif stratégique créé par une loi s'est vue écartée en raison du délai et des coûts de transition associés à l'élaboration d'une loi pour un tel changement nominal et de la difficulté d'y apporter des modifications ou des changements au cours des prochaines années.

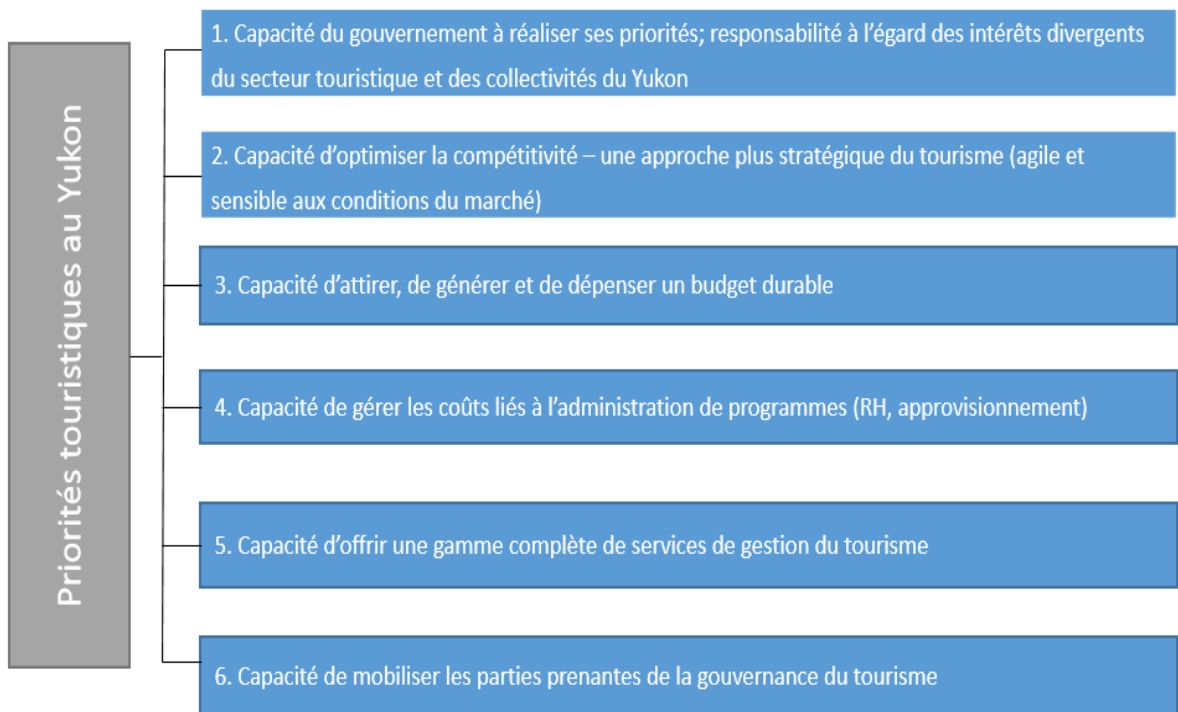
Deux modèles ont atteint le seuil de considération dans le contexte du Yukon : celui du ministère responsable et celui de la société d'État.



Constatations

Ministère responsable ou société d'État - un approfondissement

Pour déterminer la meilleure solution pour le Yukon, le groupe de travail a évalué deux modèles – un ministère responsable et une société d'État – en fonction d'un ensemble de priorités. Ces priorités, établies par suite de l'examen des cinq modèles de gouvernance, de l'examen de six destinations homologues, du mémoire de la Tourism Industry Association of the Yukon dans le cadre du processus de participation à la Stratégie de développement touristique du Yukon (voir l'annexe D) et d'entrevues avec des intervenants, sont les suivantes :



Priorité 1 : Capacité du gouvernement à réaliser ses priorités; responsabilité à l'égard des intérêts divergents du secteur touristique et des collectivités du Yukon

Le groupe de travail a constaté que le gouvernement du Yukon avait officiellement reconnu les différents intérêts du secteur touristique et des collectivités dans le cadre du processus de mobilisation de 2018 et de son appui à la Stratégie de développement touristique du Yukon (SDTY). Le comité directeur de la SDTY et l'établissement des objectifs équilibrés de la stratégie (revenus d'entreprise, durabilité et satisfaction des Yukonnais) ont été dirigés par le ministère du Tourisme et de la Culture avec ses partenaires et constituent des preuves concrètes de la volonté et du désir du gouvernement de partager l'espace avec l'industrie touristique et les autres intervenants communautaires.

La prestation de services aux petites entreprises (qui représentent la majorité des entreprises touristiques au Yukon) et aux nouveaux exploitants et organismes touristiques a été jugée mieux servie par l'équité, la stabilité et la continuité assurées par le gouvernement dans la prestation de ses programmes et services. L'actuel modèle de gouvernance du tourisme permet également aux petits acteurs de l'industrie, aux ONG et aux autres ordres de gouvernement d'exercer une position d'influence équitable.

Il a été souligné que le tourisme n'était qu'une des nombreuses priorités du gouvernement du Yukon. Le groupe de travail a convenu que l'industrie touristique recevrait probablement davantage d'attention de la part d'une société d'État dont le seul but consisterait à soutenir l'industrie par la mise en œuvre de la stratégie. Bien que le gouvernement puisse ressentir une perte de contrôle, une société d'État peut être perçue comme un point de contact plus direct pour l'industrie en matière de tourisme.

Priorité n° 2 : Capacité d'optimiser la compétitivité – une approche plus stratégique du tourisme (agile et sensible aux conditions du marché)

Compte tenu de son orientation particulière, une société d'État « sans lien de dépendance » a été considérée comme mieux positionnée pour répondre plus rapidement aux besoins de l'industrie, et ainsi maximiser la compétitivité, que la bureaucratie parfois plus lente et moins encline à prendre des risques des pouvoirs publics. La distanciation perçue entre la société d'État et les processus gouvernementaux n'est toutefois pas aussi forte dans les situations où le gouvernement est le principal bailleur de fonds, où il nomme le conseil d'administration de la société et où la société emploie des fonctionnaires. Une société d'État pourrait néanmoins avoir plus de poids pour gérer les contrats et les relations avec les ONG, car son conseil d'administration serait représentatif de ces intérêts. Cela pourrait permettre d'optimiser la compétitivité en réduisant la fragmentation du financement et des services grâce à l'harmonisation du travail et des ressources des ONG avec ceux de la société d'État.

Le groupe de travail s'est également penché sur la durée de transition et le coût du passage à un modèle de société d'État (de 18 à 30 mois) et sur l'incidence négative qu'auraient ces travaux sur la compétitivité de l'industrie pendant la transition.

Dans le contexte du Yukon, de nombreux ministères sont responsables de la prestation de services liés au tourisme, des aéroports et des routes aux toilettes extérieures et aux parcs. Ces services ont été cernés dans les plans d'action suivants de la SDTY :

- approche gouvernementale unique du tourisme;
- routes et collectivités;
- signalisation;
- installations aéroportuaires;
- milieu sauvage et biens patrimoniaux;
- amélioration du cadre de réglementation.

Dans une perspective de compétitivité, un siège à la table du gouvernement du Yukon en tant que ministre responsable offre des occasions d'inscrire le tourisme au rang des dossiers prioritaires, et permet d'influer plus efficacement sur les politiques pangouvernementales, de soulever les questions touristiques courantes et de prodiguer des conseils quant aux répercussions des décisions gouvernementales sur le tourisme.

Priorité n° 3 : Capacité d'attirer, de générer et de dépenser un budget durable

La capacité du gouvernement du Yukon à générer des recettes est limitée. Par exemple, la vente de marchandises dans les centres d'information touristique serait perçue comme une concurrence avec les détaillants privés. De plus, les recettes perçues par les ministères (p. ex. les droits de camping) sont versées aux recettes générales – elles ne viennent pas directement hausser le budget d'un ministère ou d'un programme.

Une société d'État serait probablement mieux placée pour générer des recettes. L'industrie s'est montrée disposée à envisager la production de recettes par des moyens tels qu'une taxe sur les hôtels ou une taxe à la commercialisation, dans la mesure, toutefois, où ces recettes ne sont pas versées aux recettes générales du gouvernement. Un modèle de société d'État qui dépend dans une large mesure d'une allocation budgétaire annuelle du gouvernement doit inclure d'autres sources de revenus dans son processus budgétaire; le financement du gouvernement pourrait être compensé par toute recette ainsi générée.

Priorité 4 : Capacité de gérer les coûts liés à l'administration de programmes (RH, approvisionnement)

La capacité d'attirer et de conserver les meilleurs talents est universellement reconnue comme un facteur de réussite critique pour les entreprises de tourisme réceptif. Le modèle actuel n'a pas eu d'incidence négative sur le recrutement et le maintien en poste, car le régime de rémunération du secteur public dans son ensemble (salaires et avantages sociaux) au Yukon est souvent supérieur à celui offert par le secteur privé.

En dépit de la perception selon laquelle un modèle de société d'État pourrait possiblement engendrer des économies salariales, le groupe de travail a été limité par le principe directeur voulant qu'aucun employé permanent actuel ne soit mis à pied dans un nouveau modèle de gouvernance.

À l'heure actuelle, la Direction du tourisme du ministère du Tourisme et de la Culture utilise des services ministériels centralisés et partagés (tant au sein du Ministère que, plus généralement, dans les organismes centraux du gouvernement) dans les domaines des ressources humaines, des finances, de la technologie de l'information, de la gestion de l'information, des politiques et des communications. Ces coûts supplémentaires devraient être absorbés par une société d'État dans le cadre de l'allocation budgétaire actuelle du gouvernement pour le tourisme.

L'un des avantages perçus d'une société d'État est qu'elle peut avoir une plus grande tolérance au risque en ce qui concerne les seuils de dépenses et prendre des décisions plus rapides, et qu'elle jouit d'une plus grande souplesse en matière d'approvisionnement, bien que, comme nous l'avons mentionné, cela ne soit pas aussi fréquent lorsque le gouvernement en est le principal bailleur de fonds par l'intermédiaire d'un crédit budgétaire annuel.

Priorité 5 : Capacité d'offrir une gamme complète de services de gestion du tourisme

Compte tenu de son orientation particulière, la société d'État a été jugée mieux placée pour ajouter, modifier ou supprimer des services de gestion du tourisme en réaction rapide à l'évolution des conditions du marché à l'échelle locale, nationale et internationale. Il est reconnu que les services de gestion du tourisme actuellement offerts par la Direction du tourisme et ses ONG partenaires sont bons; toutefois, un ministère responsable devrait passer par un processus important pour procéder à l'analyse nécessaire aux différents niveaux d'approbation des changements (p. ex. la création d'un nouveau fonds).

Comme nous l'avons mentionné, une société d'État pourrait avoir plus de poids pour formuler des recommandations quant à la rationalisation du financement et des services des ONG afin d'offrir les services de gestion du tourisme nécessaires à la mise en œuvre de la SDTY et à son adaptation aux exigences du marché. De plus, une société d'État aurait un conseil d'administration qui entretiendrait des liens directs avec l'industrie et pourrait donc être mieux équipée pour prendre des décisions plus rapidement grâce à des connaissances et une expertise sectorielles plus vastes.

Priorité 6 : Capacité de déployer un solide modèle de gouvernance de l'industrie pour prodiguer des conseils ou orienter le tourisme

Le besoin d'expertise des intervenants de l'industrie touristique en ce qui a trait à la gouvernance au Yukon a été clairement affirmé par le comité directeur de la SDTY et la stratégie décennale qu'il a élaborée.

Un modèle de société d'État doté d'un conseil d'administration soigneusement constitué est perçu comme plus apte à rationaliser les services dirigés par l'industrie et à déterminer où le financement et les budgets devraient être affectés.

L'actuel modèle de ministère responsable est perçu comme plus vulnérable au risque politique, et n'est donc pas en mesure de s'attaquer à des questions difficiles ni de prendre des décisions difficiles pour l'atteinte des objectifs de la SDTY.

Résumé

Société d'État

Dans l'ensemble, une société d'État dotée d'un conseil d'administration bien informé et expérimenté fonctionnerait d'une manière ciblée plus réceptive aux intervenants et à l'évolution rapide des conditions du marché tout en étant moins frileuse face aux risques. L'organisation peut être en mesure d'attirer des revenus du secteur privé et,

potentiellement, jouir d'une plus grande liberté pour agir hors des contraintes des politiques et façons de faire gouvernementales.

Le fait d'être indépendant des activités gouvernementales présente toutefois un désavantage important dans le contexte du Yukon, où les programmes, les services, les politiques et les décisions de nombreux ministères sont étroitement liés à l'expérience des visiteurs au sein du territoire. Le groupe de travail est d'avis qu'une société d'État n'est peut-être pas aussi sensible aux besoins des plus petits acteurs de l'industrie et des acteurs émergents, car moins responsable devant le public.

Étant donné le principe directeur selon lequel une société d'État n'a pas accès à des fonds de fonctionnement supplémentaires, le risque d'une réduction des programmes et services existants en raison des coûts supplémentaires associés à l'acquisition de services ministériels (p. ex. RH, Finances, TI, etc.) est clairement préoccupant, de même que les risques associés à un long processus de transition.

Ministère responsable (modèle actuel)

Le groupe de travail a convenu que le modèle actuel s'était révélé efficace pour la mobilisation des intervenants et l'élaboration d'une stratégie touristique cohésive, équilibrée et inclusive. Un ministère responsable sous-tend une plus grande responsabilisation vis-à-vis des intervenants, quelle que soit leur taille ou leur importance au sein de l'industrie, et facilite les relations de gouvernement à gouvernement avec les Premières Nations, le Canada et les municipalités.

Un avantage important dans le contexte du Yukon est la capacité du ministère du Tourisme et de la Culture d'influencer les secteurs d'activité d'autres ministères et de promouvoir la prise en compte du tourisme dans l'élaboration des politiques. Les économies réalisées grâce à l'utilisation des services ministériels existants et la capacité d'attirer et de retenir les talents en tourisme ont également été considérées comme des aspects importants du modèle existant.



Le gouvernement du Yukon a toutefois de nombreuses priorités, parfois concurrentes, parmi lesquelles le tourisme pourrait ne pas recevoir l'attention et la reconnaissance qu'il mérite en tant qu'employeur important et moteur économique.

Conclusion générale

À la lumière des données probantes et de l'analyse effectuée, le groupe de travail conclut qu'aucun modèle ne présente un avantage clair et sans équivoque sur l'autre. Le passage à une société d'État aurait en outre l'inconvénient d'une transition longue (p. ex. du fait des nouvelles dispositions législatives nécessaires) et coûteuse (qu'on songe notamment aux services ministériels, aux bureaux, etc.) qui pourrait nuire à la compétitivité touristique du Yukon et à l'atteinte des objectifs de la SDTY pendant la transition.

Dans le monde hautement concurrentiel qu'est celui du tourisme réceptif, la perte d'orientation et la prestation d'un éventail réduit de programmes et de services pendant 18 à 30 mois seraient très préjudiciables, d'autant plus que les conditions macroéconomiques et environnementales qui échappent au contrôle du Yukon tendent à changer.

Le manque de données probantes en faveur du modèle de la société d'État, conjugué à l'inconvénient d'une période de transition longue, potentiellement déstabilisante et coûteuse, a amené le groupe de travail à rejeter le modèle en question.

Le groupe de travail croit toutefois que l'industrie du tourisme est ouverte et prête au changement. La Stratégie de développement touristique du Yukon a marqué le début d'une nouvelle ère pour le tourisme au Yukon, et le moment est bien choisi pour examiner les façons dont le modèle de gouvernance actuel peut être actualisé et amélioré. Le groupe de travail a également constaté, bien qu'il n'appuie pas le passage à une société d'État, que certaines caractéristiques de ce modèle mériteraient d'être adoptées.

Le groupe de travail a donc conclu que la meilleure approche consisterait à rechercher une solution qui offre le meilleur des deux modèles, sans le risque de perte, dans toute la mesure du possible.

Recommandations

Le modèle touristique du Yukon

À l'issue de ses travaux de recherche et d'analyse, le groupe de travail recommande un modèle yukonnais qui optimise les avantages de l'actuelle structure de ministère responsable, tout en conférant à l'industrie du tourisme et aux partenaires et intervenants touristiques un rôle plus direct dans la gouvernance, en améliorant la compétitivité et en accroissant la réactivité et la souplesse dans les processus et la prise de décisions tout en assurant un équilibre avec la responsabilisation à l'égard des fonds publics.

Recommandation n° 1 : Commission de gouvernance stratégique du tourisme

La principale innovation pour une meilleure gouvernance consiste en l'établissement d'une commission de gouvernance stratégique du tourisme (CGST) –approuvée par le Cabinet en l'absence d'une loi, de sorte qu'elle puisse être établie rapidement – qui conseillerait le ministre du Tourisme et de la Culture par rapport à la mise en œuvre de la Stratégie de développement touristique du Yukon. La CGST ne remplacera pas ni n'aura d'incidence sur les responsabilités actuelles de gouvernement à gouvernement ou sur les relations entre le gouvernement du Yukon et les Premières Nations du Yukon, le Canada ou les administrations municipales en ce qui concerne la gouvernance, la gestion ou le soutien du tourisme.

Afin d'accroître la transparence et de maximiser les connaissances et l'expertise des membres qualifiés de la commission, les nominations ministérielles à la CGST se feront selon le processus de sélection des comités et des commissions du gouvernement du Yukon. Il s'agit d'un processus de sélection ouvert dans le cadre duquel les postes vacants sont annoncés et les candidats, présélectionnés par le Secrétariat des comités et des commissions en fonction de leurs qualifications. Les candidats retenus sont officiellement nommés par le ministre du Tourisme et de la Culture (voir la politique sur les comités et les commissions du gouvernement du Yukon à l'annexe E).

Fonctions

Le groupe de travail recommande que la Commission de gouvernance stratégique du tourisme, qui relèverait du ministre du Tourisme et de la Culture, assume les fonctions suivantes :

- 1) prodiguer des conseils quant aux façons de parvenir à l'harmonisation entre l'industrie et le gouvernement dans la mise en œuvre de la SDTY;
- 2) examiner régulièrement la SDTY pour s'assurer qu'elle demeure pertinente et tient compte de la nature évolutive de l'industrie à l'échelle locale, nationale et internationale;
- 3) prodiguer des conseils sur la mise en œuvre des priorités et des plans d'action de la SDTY;
- 4) prodiguer des conseils sur les affectations budgétaires de la Direction du tourisme pour aider à atteindre les objectifs de la SDTY;
- 5) prodiguer des conseils sur les questions que le ministre souhaite voir examinées par la CGST;
- 6) présenter au ministre les questions stratégiques que la Commission de gouvernance juge importantes pour l'atteinte des objectifs de la SDTY.

Composition

Le groupe de travail recommande une commission de gouvernance de neuf membres, dont la composition reflète au mieux la diversité de tous les Yukonnais et du secteur touristique du Yukon.

- 1) La Commission de gouvernance sera composée de sept membres votants :
 - a. trois d'entre eux seront choisis pour la perspective d'affaires touristique qu'ils apporteront aux délibérations de la Commission;
 - b. deux, pour y apporter le point de vue des Premières Nations du Yukon;
 - c. un pour le point de vue des secteurs culturels ou patrimoniaux du Yukon;
 - d. un autre, enfin, pour le point de vue des collectivités du territoire.
- 2) L'un des membres doit également être en mesure d'apporter une perspective francophone à la CGST.
- 3) Idéalement, l'un des membres apportera également une dimension « jeunesse ».
- 4) La Commission de gouvernance aura un président sans droit de vote.
- 5) Le sous-ministre du Tourisme et de la Culture sera membre d'office de la Commission de gouvernance.

- 6) Tous les membres votants et le président seront nommés selon le processus des comités et des commissions du gouvernement du Yukon.

Qualifications et rôles des membres de la Commission

Le groupe de travail a dressé une liste de compétences recommandées pour les membres de la Commission visant à garantir qu'un large éventail d'expertise, d'expérience et d'intérêts en tourisme y soient représentés.

Membres votants

- 1) Une personne est nommée à la Commission de gouvernance stratégique du tourisme en fonction de son expertise, de son expérience et de sa formation pertinentes en tourisme ainsi que de sa compréhension stratégique de l'industrie touristique du Yukon.
- 2) Les candidats seront évalués en fonction de la façon dont leur expérience confirmée, leurs titres de compétences, leurs références et leurs lettres d'appui leur permettent d'apporter une ou des perspectives particulières à la CGST.
- 3) Conformément aux valeurs et aux objectifs de la Stratégie de développement touristique du Yukon, le processus d'évaluation peut aussi comprendre l'adoption d'un point de vue holistique, tenant compte de la nécessité de veiller à ce que la composition de la commission soit équilibrée et reflète la diversité de la population du territoire.
- 4) Les membres votants doivent être en mesure d'apporter le ou les points de vue pour lesquels ils ont été nommés à la CGST, puis de formuler des recommandations pour le bien de l'ensemble du secteur afin de faciliter la réalisation de la Stratégie de développement touristique du Yukon tout en respectant ses valeurs.

Président sans droit de vote

- 1) Une personne est nommée à la présidence de la Commission de gouvernance stratégique du tourisme en fonction de son expérience et de sa formation pertinentes en tourisme ainsi que de sa compréhension stratégique de l'industrie touristique du Yukon, ou de son expérience et de sa connaissance pertinentes de la gouvernance et de l'administration d'une commission.
- 2) Le président est un membre indépendant sans droit de vote qui ne représente le point de vue d'aucun intervenant ni aucun intérêt particulier.
- 3) Le président sert d'agent de liaison entre la CGST et le ministre, et devrait avoir une expérience confirmée dans des rôles similaires.

- 4) Le président rencontre le ministre tous les trimestres.
- 5) Le président est la voix publique de la CGST et représente la Commission aux assemblées publiques et, au besoin, auprès des médias.
- 6) Le président évalue toute question de conflit d'intérêts susceptible de survenir et prend une décision s'y rapportant.
- 7) Le président dirigera l'élaboration d'une politique de la Commission sur le traitement des membres non productifs de la CGST ou des membres qui enfreignent le mandat de la CGST.

Durée des fonctions

Les membres de la CGST seront nommés pour un mandat de trois ans; toutefois, pour assurer la continuité au niveau de la Commission, les nominations initiales seront échelonnées de sorte que trois membres au plus quittent la Commission en même temps.

Le groupe de travail suggère donc que deux des membres initiaux soient nommés pour trois ans, trois, pour deux ans et deux, pour un an. Le président sera nommé pour trois ans, de façon à ce qu'il supervise l'examen triennal de la CGST.

Réunions

Le groupe de travail recommande que la Commission de gouvernance stratégique du tourisme se réunisse au moins quatre fois par année (chaque trimestre) et produise un rapport annuel écrit qui sera rendu public. La CGST dressera un procès-verbal de chaque réunion qui sera rendu public une fois qu'elle l'aura approuvé.

Réunion annuelle des intervenants

Il est recommandé que la Commission tienne une journée portes ouvertes annuelle à l'intention des intervenants afin de partager et de recueillir de l'information et des points de vue, garantissant ainsi que la SDTY demeure alignée sur les priorités des intervenants et que l'industrie et les intervenants puissent régulièrement faire connaître leurs priorités, leurs innovations et leurs préoccupations.

Financement

Le groupe de travail recommande que le soutien administratif de la CGST soit assuré par le ministère du Tourisme et de la Culture et que les frais d'administration de la Commission soient financés à même le budget affecté par le Ministère à la Tourism Industry Association of Yukon pour le Strategic Marketing Advisory Council (SMAC), puisque les fonctions de ce comité seront assumées par la CGST. Dans cette perspective, aucune nouvelle ressource ne sera nécessaire pour financer la nouvelle Commission de gouvernance.

Ressources supplémentaires

La Commission peut, au besoin, obtenir une expertise supplémentaire pour aborder des sujets spécialisés (p. ex. aux fins d'examen du plan de marketing annuel).

La CGST peut également former des sous-comités chargés d'examiner des sujets, des plans d'action ou des piliers particuliers de la Stratégie de développement touristique du Yukon.

Examen après trois ans

Le groupe de travail recommande que le modèle de la Commission de gouvernance stratégique du tourisme fasse l'objet d'une évaluation indépendante après trois ans afin de s'assurer qu'il atteint les objectifs équilibrés de la Stratégie de développement touristique du Yukon et qu'il permet l'harmonisation entre l'industrie et le gouvernement.

Recommandation n° 2 : Dénomination de l'organisation de tourisme réceptif du Yukon

Les sociétés d'État du secteur du tourisme ont souvent des noms qui reflètent leur rôle en tant qu'organisations modernes de tourisme réceptif (p. ex. Destination Canada), tout comme c'est le cas dans bon nombre des administrations où l'organisme de tourisme réceptif est un ministère responsable.



Bien que « Direction du tourisme, ministère du Tourisme et de la Culture » soit une description exacte du statut de la direction au sein de la hiérarchie gouvernementale, elle ne trouve pas écho sur le marché national et international. Au fil des ans, la Direction a été connue à l'extérieur du Yukon sous différents noms (p. ex. Tourisme Yukon, Travel Yukon).

Le groupe de travail recommande que la Direction du tourisme soit rebaptisée – elle demeurerait une direction au sein du ministère du Tourisme et de la Culture, mais avec une identité plus distincte et mieux représentée que c'est le cas actuellement. Les normes de marque pertinentes du gouvernement du Yukon seraient appliquées. Il est recommandé de ne pas utiliser de fonds supplémentaires ou de fonds réaffectés aux fins de mise en œuvre cette recommandation.

Recommandation n°3 : Améliorations administratives

Le groupe de travail a reconnu que l'une des principales caractéristiques souhaitables associées au modèle des sociétés d'État est la souplesse et l'efficacité des opérations par rapport à celles d'un ministère responsable.

Bien que le groupe de travail rejette l'adoption du statut de société d'État à part entière, il est recommandé que le gouvernement du Yukon prenne des initiatives pour améliorer sa souplesse et sa réactivité avec l'adoption de ce nouveau modèle territorial pour le tourisme tout en maintenant la responsabilité dans la bureaucratie.

Parmi les domaines d'amélioration suggérés figurent notamment :

- l'examen des pouvoirs de signature, des seuils et des processus d'approbation;
- l'optimisation des économies réalisables dans le cadre des politiques d'approvisionnement existantes;
- l'adoption d'un cadre approprié d'évaluation des risques établissant un équilibre entre les risques et les livrables de programme;
- l'amélioration des partenariats entre l'industrie et le gouvernement qui contribuent à la réussite économique de l'industrie touristique du Yukon.



En raison de leur incidence potentielle sur l'amélioration de la compétitivité, le groupe de travail recommande que ces travaux soient achevés dans les six mois suivant la création de la Commission de gouvernance stratégique du tourisme.



Conclusion

Le tourisme est un important moteur de l'économie du Yukon. La possibilité de doubler de façon durable les revenus des entreprises yukonnaises émanant du tourisme, avec l'appui des résidents du Yukon, est véritablement emballante et réalisable d'ici 2028. Le groupe de travail est d'avis que les recommandations quant à la structure de gouvernance énoncées dans le présent rapport contribueront à l'atteinte des objectifs de la Stratégie de développement touristique du Yukon.

Les recherches primaires et secondaires qui ont été menées, de même que l'aide de Twenty31, l'expertise du groupe de travail et les commentaires du comité directeur de la SDTY, ont mené à la conclusion que seuls deux modèles canadiens d'organisation de tourisme réceptif existants justifiaient un examen plus approfondi dans le contexte actuel du Yukon (le ministère responsable et la société d'État); le présent rapport ne comprend donc pas de liste des modèles de gouvernance selon le rang qui leur aurait été attribué.

Après une analyse approfondie, aucun des deux modèles ne s'est révélé nettement supérieur; il est par conséquent recommandé d'adopter un modèle propre au Yukon qui tire parti des avantages d'un ministère responsable avec une participation accrue de l'industrie à la gouvernance (un avantage clé du modèle de la société d'État).

La Commission de gouvernance stratégique du tourisme proposée serait composée de personnes possédant une connaissance avérée du secteur du tourisme qui conseilleraient le ministre du Tourisme et de la Culture sur la mise en œuvre de la SDTY en faisant valoir les points de vue des entreprises du secteur touristique, des Premières Nations, du secteur du patrimoine et de la culture, des collectivités et municipalités, de la Francophonie et des jeunes.

Le fait de nommer l'organisation de tourisme réceptif au sein du gouvernement du Yukon permettra d'établir une identité plus distincte et mieux représentée parmi ces organisations à l'échelle nationale et internationale.

Enfin, le règlement de certaines lourdeurs administratives qui entravent actuellement l'adoption de mesures souples et opportunes au sein de la bureaucratie (sans toutefois que la reddition de comptes au public ne s'en trouve compromise) améliorera la compétitivité du secteur du tourisme au Yukon.

Il y a place pour cette solution toute yukonnaise exploitant les meilleurs éléments de tous les modèles pour les fournir de la manière la plus efficace pour le secteur touristique local.



ANNEXE A - Biographies des membres du groupe de travail

Vicki Hancock

M^{me} Hancock a occupé plusieurs postes de cadre au gouvernement du Yukon au cours de sa carrière et elle a pris sa retraite du gouvernement alors qu'elle était sous-ministre du Tourisme et de la Culture. Pendant sa carrière, M^{me} Hancock a aussi été présidente de la Société des alcools du Yukon et de la Société d'habitation du Yukon. Elle possède une vaste expérience en justice administrative et en gouvernance de conseil.

M^{me} Hancock est présidente suppléante de la Commission de la santé et de la sécurité au travail du Yukon depuis 2006. Le président et le président suppléant n'ont pas droit de vote. Elle a présidé des comités d'appel du conseil d'administration pour les questions de santé et sécurité au travail et d'évaluation.

Ben Ryan

Originaire du Yukon, M. Ryan est entrepreneur et son expérience englobe l'aviation, le tourisme, l'énergie et les finances. En sa qualité de directeur financier d'Air North, l'entreprise de transport aérien du Yukon, M. Ryan supervise les ventes, le marketing, les TI, les programmes de fidélité et d'expérience client ainsi que le développement de divisions auxiliaires œuvrant dans les domaines du vol affrété, des services au sol et de la vente de carburant commercial. M. Ryan est aussi président et premier dirigeant de Chieftain Energy, une filiale d'Air North qui se spécialise dans le transport et la vente de carburant, de gaz naturel liquéfié et de lubrifiants au Yukon, en Alaska, dans les Territoires du Nord-Ouest et dans le nord de la Colombie-Britannique. Chieftain est détenu majoritairement par des Premières nations et a établi des partenariats directs avec neuf entreprises autochtones du Yukon et du nord de la Colombie-Britannique. M. Ryan contribue aussi au secteur touristique en étant membre du comité directeur Mät'ätäna, un groupe chargé d'explorer le potentiel de tourisme autochtone et d'écotourisme sur le territoire traditionnel des Premières nations de Champagne et d'Aishihik. De plus, M. Ryan a participé à la mission touristique qui a eu lieu en Chine en 2018, au cours de laquelle il a rencontré de nombreux intervenants clés de l'industrie qui souhaitent faire croître le tourisme yukonnais provenant de l'étranger. Il est titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université Carleton et d'une maîtrise en économie financière de l'Université d'Oxford. Il a aussi obtenu les titres Certified Alternative Investment Analyst (CAIA) et Financial Risk Manager (FRM).

Justin Ferbey

M. Ferbey a été nommé sous-ministre du Développement économique au gouvernement du Yukon en mars 2016. Il est également premier dirigeant de la Société

de développement du Yukon et ancien chef de la direction de la Carcross Tagish Management and Development Corporation (CTMC). Il a été conseiller fédéral en fiscalité dans le cadre du processus de négociation des traités de la Colombie-Britannique, cadre administratif au gouvernement de la Première nation de Carcross/Tagish et président d'un comité tripartite de ratification chargé de superviser le vote de la Première nation de Carcross/Tagish pour devenir une nation autonome. Il a été représentant du gouvernement fédéral au sein du Comité consultatif public mixte de l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine de l'environnement et occupe un poste de direction pour Tides Canada. M. Ferbey a été décoré de la médaille d'argent du lieutenant-gouverneur de la Colombie-Britannique pour son rendement scolaire et les services rendus à la collectivité. En 2018, il a reçu la Médaille du service méritoire du gouverneur général pour récompenser son travail d'équipe accompli dans la collectivité de sa Première nation. Il est titulaire d'un baccalauréat en neurosciences, d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université de Liverpool et d'un certificat en règlement de conflits et en négociation. De plus, il est un ancien participant du programme Action Canada et du International Visitor Leadership Program du département d'État des États-Unis. Il a été conférencier à de nombreuses rencontres nationales portant sur le développement économique et la gouvernance des Premières nations et il a signé des articles pour le *Globe and Mail*.

Marilyn Jensen

M^{me} Jensen est Yadultin et Dūsts'ādle; elle est Tlingit de l'intérieur et Tagish Khwáan de la Première nation de Carcross/Tagish. Elle appartient au clan Dakh'l'aweidí, sous la Keét Hít de Tagish (maison de l'épaulard). Elle est actuellement présidente de la Yukon First Nation Culture and Tourism Association et a récemment fait partie de l'organe exécutif du conseil de Tourisme autochtone Canada. Elle a enseigné la gouvernance des Premières nations au Collège du Yukon et travaille en étroite collaboration avec de nombreuses collectivités autochtones en tant qu'experte-conseil principale; sa pratique est axée sur l'autodétermination et le mieux-être des Premières nations. Elle anime depuis 20 ans des ateliers pour le gouvernement du Yukon sur l'histoire autochtone, les revendications territoriales et l'autonomie gouvernementale et a travaillé sur de nombreux projets avec des gouvernements et organisations des Premières nations. Elle dirige un groupe de danse traditionnelle, les Dakhká Khwáan Dancers, qui a reçu un prix national de tourisme autochtone et a été nommé aux Indigenous Music Awards, en 2018. M^{me} Jensen a reçu la Médaille polaire de la gouverneure générale du Canada pour la mise en valeur de sa culture. Elle est titulaire d'un baccalauréat en anthropologie de l'Université de l'Alaska et d'une maîtrise en gouvernance autochtone de l'Université de Victoria.

Michelle Kolla

M^{me} Kolla est membre de la Première nation Selkirk et est la petite-fille de feu George Fairclough et May VanBibber. M^{me} Kolla et son mari Rob ont été propriétaires exploitants d'une franchise Snap on Tools pendant 32 ans et sont maintenant associés dans l'entreprise Porter Creek Self Storage. Elle a travaillé pour des organismes à but non lucratif pendant 15 ans, dont le Skookum Jim Friendship Centre et le Conseil des Premières nations du Yukon, dont elle a été la directrice administrative. M^{me} Kolla a été agente d'approvisionnement pour le gouvernement fédéral et le gouvernement territorial. À ce titre, elle a collaboré étroitement avec les entreprises locales et avec les ministères. Elle a été membre du conseil de la Selkirk Development Corporation. Dans le cadre de ses fonctions, elle exploitait les perspectives d'affaires de la mine Minto, des propriétés immobilières, de Minto Resorts ainsi que du magasin, de l'hôtel et de la station-service du Selkirk Centre. M^{me} Kolla a été membre du conseil de la Commission de la santé et de la sécurité au travail du Yukon et de l'Association nationale des centres d'amitié, directrice et directrice générale de Northern Native Broadcasting Yukon, et directrice fondatrice du Réseau de télévision des peuples autochtones (APTN). Elle est actuellement membre du comité d'examen de la taxe sur l'essence du gouvernement du Yukon et elle a été nommée à nouveau présidente de la Chambre de commerce des Premières nations du Yukon. M^{me} Kolla est diplômée du Collège du Yukon et une ancienne participante de la Conférence canadienne du Gouverneur général sur le leadership, et du programme Advancing Women in Leadership de l'Université Carleton.

Richard S. Thompson

M. Thompson est premier dirigeant de Northern Vision Development LP (immobilier, hôtels) et de Medstate Developments LP (imagerie diagnostique). Il est aussi président de Zero Gravity Inc. (marketing, publicité). Il est bien connu dans le milieu de la publicité au Canada, dans les cercles d'investissement du secteur privé et dans le secteur de l'immobilier du nord du Canada. Directeur général de Parallel Strategies, entre 1986 et 2003, période pendant laquelle l'entreprise dominait le marché de la publicité et du multimédia dans l'ouest du Canada, M. Thompson a acquis une vaste expérience en tant que stratège principal en marketing touristique et a dirigé des programmes pour l'Alberta, le Yukon et l'Alaska. En 2004, M. Thompson a cofondé Northern Vision Development LP (NVD), la société immobilière la plus active au Yukon. Il a fait partie du conseil depuis la création de la société et en est devenu le premier dirigeant en mars 2009. Toujours au Yukon, il a été président du comité principal de marketing de la Tourism Industry Association of the Yukon (TIAY) et de la Chambre de commerce du Yukon et, plus récemment, il a été coprésident du comité directeur de la Stratégie de développement touristique du Yukon.

Valerie Royle

Depuis août 2017, M^{me} Royle est sous-ministre du Tourisme et de la Culture au gouvernement du Yukon. Elle est aussi sous-ministre de la Direction de la condition féminine. Précédemment, elle a été propriétaire unique d'une firme d'experts-conseils auprès des cadres supérieurs après avoir été vice-présidente de la sécurité au travail et des programmes d'apprentissage pour Bluedrop Learning Networks. De 2012 à 2015, elle a été sous-ministre de l'Éducation au gouvernement du Yukon et, de 2005 à 2012, elle a été présidente et première dirigeante de la Commission de la santé et de la sécurité au travail du Yukon. Elle anime des conférences en ligne sur la gestion des limitations fonctionnelles avec l'Université Pacific Coast for Workplace Health Sciences et sur l'administration des affaires avec l'Université Memorial de Terre-Neuve-et-Labrador. Elle est titulaire d'un baccalauréat spécialisé en commerce et d'une maîtrise en administration des affaires, en plus d'avoir le titre de spécialiste agréée en gestion d'invalidité.



ANNEXE B : Cadre de référence du groupe de travail

1.0 Introduction

Dans le cadre de la Stratégie de développement touristique du Yukon, le gouvernement du Yukon met sur pied un groupe de travail chargé d'examiner les modèles de gouvernance du tourisme pour le territoire.

2.0 Contexte

La dernière vision du Yukon en matière de tourisme remonte à l'an 2000. Depuis, le secteur du tourisme au sein du territoire s'est considérablement développé et a évolué. Guidé par la vision et les priorités du gouvernement du Yukon, le ministère du Tourisme et de la Culture s'est réjoui d'avoir l'occasion de diriger, en 2017, l'élaboration d'une stratégie de développement touristique.

Pour orienter l'élaboration de la stratégie, un comité directeur de 15 membres composé d'organismes représentant l'industrie touristique, les Premières Nations du Yukon, les municipalités, la communauté artistique et culturelle et le gouvernement du Yukon a été mis sur pied afin de guider l'initiative et de créer une stratégie pour le Yukon.

Le comité directeur s'est acquitté de cette tâche et a officiellement approuvé et recommandé au gouvernement du Yukon, en novembre 2018, la *Stratégie de développement touristique du Yukon 2018-2028 : Promouvoir le tourisme : notre avenir, notre vision*. En février 2019, le gouvernement du Yukon a à son tour approuvé la stratégie recommandée et la mise en œuvre de ses sept mesures prioritaires.

L'une de ces mesures consistait à établir un groupe de travail chargé d'étudier les possibilités et de recommander un meilleur modèle de gouvernance du tourisme. Le modèle actuel n'est pas « brisé », mais il est reconnu que l'amélioration de la gouvernance



pourrait permettre d'harmoniser les efforts du gouvernement et de l'industrie de façon à optimiser l'efficacité du tourisme réceptif et à soutenir la croissance de l'industrie touristique.

3.0 Mandat

Le mandat du groupe de travail consiste à :

- évaluer des modèles de gouvernance des destinations touristiques en fonction d'un ensemble de critères;
- classer les modèles en fonction de leur capacité à réaliser la vision, les buts et les valeurs de la Stratégie de développement touristique du Yukon;
- recommander une liste de modèles hiérarchisés aux fins d'examen par le gouvernement.

Pour formuler sa recommandation, le groupe de travail s'inspirera de la recherche et des pratiques exemplaires issues des principaux modèles de tourisme réceptif, et tiendra compte des réflexions du comité directeur de la Stratégie de développement touristique du Yukon et d'intervenants clés.

3.1 Critères

Le groupe de travail évaluera les modèles de gouvernance des destinations touristiques en fonction des critères suivants :

- vision, objectifs et valeurs de la Stratégie de développement touristique du Yukon;
- responsabilité à l'égard des intérêts divergents du secteur touristique et du public yukonnais;
- capacités de génération de revenus;
- modèles de financement au rendement;



- souplesse et agilité pour réagir aux conditions du marché;
- compétitivité;
- participation des intervenants à la prise de décisions;
- adéquation pour le Yukon;
- autres critères jugés pertinents par le groupe de travail.

4.0 Principes directeurs

- Les recommandations adressées au gouvernement du Yukon seront pratiques et réalisables, visant une meilleure harmonisation des efforts du gouvernement et de l'industrie, de manière à maximiser l'efficience et l'efficacité du tourisme réceptif et à soutenir la croissance durable de l'industrie touristique.
- Les recommandations ne doivent pas comprendre de modèles de gouvernance qui entraîneront une augmentation continue des coûts de fonctionnement et d'entretien pour le gouvernement du Yukon, ni la mise à pied de personnel permanent, et toute réorganisation doit être conforme à la convention collective du Syndicat des employés du Yukon.
- On s'attendra à ce que les membres du groupe de travail collaborent entre eux de façon respectueuse et se montrent disposés à écouter tous les points de vue et toutes les opinions exprimés quant à la façon d'aborder les questions pertinentes.
- Les décisions seront prises par consensus entre les membres du groupe de travail. S'il n'est pas possible d'en arriver à un consensus, l'opinion de la majorité et les positions divergentes minoritaires seront présentées au gouvernement du Yukon pour examen.
- Les réunions en personne seront programmées aussi longtemps à l'avance que possible afin de tenir compte des horaires et d'assurer une participation maximale. Les technologies en ligne, les téléconférences et les vidéoconférences seront

utilisées dans la mesure du possible pour faciliter la participation et réduire les déplacements.

- Le cadre de référence définit la structure et le mandat du groupe de travail, mais il est souple et peut être modifié pour faire en sorte que le groupe de travail puisse s'acquitter de son mandat.
- Toute modification proposée au cadre de référence doit être soumise à l'examen et à l'approbation du ministre du Tourisme et de la Culture.

5.0 Structure du groupe de travail

5.1 Membres du groupe de travail

Le groupe de travail sera composé d'un maximum de sept personnes, dont un (1) président indépendant, deux (2) membres représentant le point de vue de l'industrie touristique, deux (2), celui des Premières Nations et deux (2), le gouvernement du Yukon. Les membres seront nommés par le ministre du Tourisme et de la Culture, à confirmer selon les critères suivants :

- expertise et connaissance du tourisme dans le contexte du Yukon, ou expertise et connaissance des structures organisationnelles et des modèles de gouvernance;
- personnes perçues comme équilibrées dans leurs points de vue et leur approche des enjeux;
- compréhension et appréciation de la diversité des points de vue d'autres groupes d'intérêt.

Le ministre peut également nommer des conseillers au groupe de travail.

5.2 Président du groupe de travail

Le groupe de travail sera présidé par Vicki Hancock. Les membres peuvent désigner une personne parmi eux pour assurer la suppléance de la présidence si le président n'est



pas disponible pour une réunion.

5.3 Choix du remplaçant d'un membre

Si un membre du groupe de travail démissionne, le ministre choisira un remplaçant en fonction des critères suivants :

- expertise et connaissance du tourisme dans le contexte du Yukon, ou expertise et connaissance des structures organisationnelles et des modèles de gouvernance;
- personnes perçues comme équilibrées dans leurs points de vue et leur approche des enjeux;
- compréhension et appréciation de la diversité des points de vue d'autres groupes d'intérêt.

5.4 Durée des fonctions

- Le groupe de travail sera établi en avril 2019.
- Une fois que le groupe de travail aura présenté son rapport final au gouvernement du Yukon, il sera dissous.
- Le gouvernement du Yukon se réserve le droit de mettre fin au panel à quelque moment que ce soit, quelle qu'en soit la raison.

6.0 Processus du groupe de travail

6.1 Livrables

- Le groupe de travail présentera un rapport préliminaire au gouvernement du Yukon d'ici le 1^{er} juillet 2019. Le rapport contiendra des conseils et des possibilités conformément au mandat du groupe.
- Le groupe de travail présentera un rapport final au plus tard le 1^{er} septembre 2019.



- Le rapport du groupe de travail sera mis à la disposition du public une fois que le gouvernement l'aura reçu et aura eu le temps d'examiner et d'analyser la recommandation.

6.2 Activités du groupe de travail

Afin de faire progresser ses travaux, le groupe de travail doit entreprendre les activités suivantes :

- Discussions à huis clos pour échanger des points de vue, établir une compréhension commune des enjeux, cerner les thèmes clés et élaborer des conseils.
- Inventaire et examen des recherches locales, nationales et internationales pour appuyer son travail.
- Réunions régulières avec le ministre du Tourisme et de la Culture à l'occasion d'étapes clés afin d'obtenir des commentaires et d'échanger des points de vue sur des sujets clés à explorer de façon plus approfondie.
- Réunions avec le comité directeur de la Stratégie de développement touristique du Yukon afin d'explorer les enjeux et de faciliter un engagement dynamique avec un groupe diversifié de spécialistes.
- Invitation de personnes possédant de l'expérience et de l'expertise à l'égard de domaines ou d'enjeux clés à faire des présentations au groupe de travail et à entamer un dialogue avec lui.
- Préparation de rapports d'étape à l'intention du ministre du Tourisme et de la Culture sur les nouvelles constatations ou sur des thèmes précis, ainsi que d'un rapport final contenant des conclusions et des conseils, conformément à son mandat.



6.3 Processus

- Le groupe de travail examine la recherche initiale.
- Le groupe de travail examine d'autres modèles de gouvernance de destinations touristiques.
- Le groupe de travail collabore avec le comité directeur de la Stratégie de développement touristique du Yukon.
- Le groupe de travail examine les mémoires.
- Le groupe de travail élabore un rapport préliminaire.
- Le groupe de travail présente le rapport préliminaire au ministre du Tourisme et de la Culture.
- Le groupe de travail révisé le rapport préliminaire au besoin.
- Le groupe de travail recommande le rapport final au ministre du Tourisme et de la Culture.
- Le gouvernement du Yukon effectue une analyse interne des modèles les mieux classés.
- Le Cabinet et le Conseil de gestion examinent la soumission.

6.4 Plan de travail

Plan de travail

- Le groupe de travail sera chargé d'élaborer un plan de travail qui lui permettra de présenter un rapport final au ministre d'ici le 1^{er} septembre 2019.

Budget

- Le budget de ce projet ne doit pas dépasser 50 000 \$.



6.5 Confidentialité

Les conversations tenues lors des réunions du groupe de travail sont confidentielles. Elles peuvent être relayées avec la permission du groupe et de l'auteur du commentaire. Les points de vue et les commentaires des membres du groupe de travail ne seront pas consignés dans les rapports ou les procès-verbaux des réunions, et cela sera clairement indiqué sur chaque rapport.

Tous les membres doivent protéger et garder confidentielle toute information privilégiée divulguée dans le cadre de travaux du groupe de travail. Les membres ne devront pas discuter de cette information avec des personnes qui ne font pas partie du groupe ni divulguer des renseignements obtenus à partir des travaux du groupe, y compris les exposés qui lui ont été présentés, jusqu'à ce que cette information soit rendue publique.

6.6 Déclaration d'intérêts

Le président demandera aux membres de déclarer de vive voix leurs affiliations et leurs intérêts pertinents. Le degré de participation d'un membre en conflit est déterminé par le président en concertation avec les autres membres du groupe de travail. Chaque membre du groupe de travail a la responsabilité de déclarer un conflit d'intérêts dès qu'il survient.

6.7 Ressources

Le gouvernement du Yukon fournira au panel les documents suivants pour guider ses activités :

- Analyse par administration du Yukon, rapport de phase 2;
- Budgets du tourisme, 2018-2019 et 2019-2020;
- Recherche sur les modèles de financement de Destination Canada;

- Documents de travail antérieurs sur les modèles de gouvernance pour Tourisme Yukon;
- Rapport du vérificateur général sur les sociétés d'État et leur structure;
- Autres documents cernés ou demandés par le groupe de travail.

Le groupe de travail s'appuiera sur d'autres travaux de recherche et avis d'experts relativement aux structures organisationnelles des organismes de tourisme réceptif, notamment :

- le modèle de gouvernance actuel du Yukon, qui comprend la prestation de services directs (l'actuelle Direction du tourisme du ministère du Tourisme et de la Culture – marketing, développement de produits et recherche, services aux visiteurs) ainsi que la prestation de services externes grâce au financement des ONG;
- le modèle de gouvernance actuel du Yukon avec un comité consultatif stratégique créé par une loi qui relèverait du ministre du Tourisme et de la Culture;
- la structure de société d'État;
- la structure d'organisme de service spécial;
- le modèle de contrat avec le secteur privé (Territoires du Nord-Ouest);
- d'autres modèles ou formules hybrides cernés ou demandés par le groupe de travail.

7.0 Financement et soutien administratif

Le ministère du Tourisme et de la Culture du Yukon fournira tous les fonds, le soutien administratif et les services de secrétariat au groupe de travail afin de répondre aux exigences du présent mandat. Cela comprendra notamment :

- honoraires et indemnités quotidiennes des membres du groupe de travail;



- dispositions nécessaires aux déplacements et aux espaces de réunion;
- services de secrétariat;
- matériel de présentation, sur demande, et documents à distribuer;
- organisation des réunions du groupe de travail;
- conception et production du rapport final du groupe de travail;
- autre soutien administratif sur demande.

8.0 Accès à l'information et protection de la vie privée

Le groupe de travail sera assujéti à toutes les dispositions pertinentes de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels* et acceptera de s'y conformer.



APPENDIX C – (en anglais) A Detailed Review of Alternative Governance Models for Yukon Tourism¹



¹ Elements (or portions) of *A Detailed Review of Alternative Governance Models for Yukon Tourism*, including verbatim comments have been removed to remain compliant with Yukon's Access to Information and Protection of Privacy (ATIPP) Act.



© The insights and recommendations reported herein are provided on a confidential basis to the Yukon Tourism Development Strategy Governance Task Force.

The insights and recommendations found in this tourism destination governance model assessment are current as of the date of submission and subject to change given market forces and external variables. The report is meant to serve as a strategic situational analysis.

May 15, 2019



FOR MORE INFORMATION PLEASE CONTACT:

Mr. Greg Klassen, Principal
Twenty31 Consulting Inc.
+1 604-376-6341
gregk@twenty31.org

Mr. Oliver Martin, Partner
Twenty31 Consulting Inc.
+1 416 721 3544
oliverm@twenty31.org

Erica D'souza
Tourism Strategist
+1 647 889 4763
ericaf@twenty31.org

Twenty31 Consulting Inc.
www.Twenty31.org
Tourism.Defined.

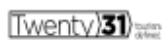


Table of Contents

INTRODUCTION & OBJECTIVES

SECTION 1: Background

SECTION 2: Deep-dive on governance models

SECTION 3: Strategic Options for Yukon

SECTION 4: Appendices

Twenty31 Partners
Collective

4

Content

Introduction

Section 1: Background and Situational Analysis

Section 2: Deep-dive on governance models

Section 3: Strategic Options for Yukon

Section 4: Appendices



Introduction



Late in 2018, the Government of Yukon released its 2018-2028 Yukon Tourism Development Strategy which resulted from extensive consultation with tourism industry members, First Nation governments and citizens and other key stakeholders under the oversight of a Steering Committee to advise the Minister of Tourism and Culture.

Among its four pillars for success, the Government identified the creation of a "Foundation for Generational Change" with an Action Plan and a Task Force to review the governance model for how the Yukon delivers tourism services.

As part of that review, the Task Force has engaged Twenty31 consulting to review how other provincial and territorial tourism organizations deliver tourism services in an effort to learn the strengths and weaknesses of these models in and, importantly, characteristics of these models that might be applicable to delivering tourism services in the Yukon.

This report will outline how tourism is delivered in each of the target models across Canada and perspectives on how these models might apply to the Yukon. Each model has its strengths and weaknesses but none is easily transferred to another given the intricacies of the government and tourism culture unique to each destination for the Task Force to consider as they meet to develop their recommendations.

Twenty31 Consulting very much looks forward to helping the Task Force review and consider these alternate models with the goal of helping to objectively derive the right model to recommend to Government.



Content

Introduction

Section 1: Background and Situational Analysis

Section 2: Deep-dive on governance models

Section 3: Strategic Options for Yukon

Section 4: Appendices



Yukon Tourism Development Strategy 2018-2028



The 10 year strategy sets out to foster the conditions for a thriving tourism economy in Yukon, recognizing the fine balance that exists between economic, social and environmental values.

In November 2018, the Government of Yukon endorsed the Yukon Tourism Development Strategy 2018-2028 Sustainable Tourism. Our Path. Our Future. The strategy outlines the vision, goals and core values that chart the path toward sustainable tourism and economic growth for Yukon.

Vision

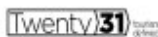
- The vision is for Yukon tourism to be a vibrant, sustainable component of the Yukon's economy and society for the benefit of future generations.

Goals

- Thriving Tourism Economy – opportunities for Yukon businesses and stable year-round resident employment
- Sustainable Tourism Development – a balanced approach
- Resident Support for Tourism – positive attitude about tourism

Core Values

- Love Our Yukon
- Encourage a thriving tourism sector
- Preserve and enjoy our natural environment
- Honour our heritage
- Celebrate our cultures
- Build healthy communities
- Develop partnerships
- Foster innovation



Governance Task Force



Identified as a priority action, an improved governance model will help to maximize efficiency of destination management and support industry growth in Yukon.

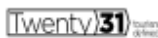
One of seven priority actions identified in the Yukon Tourism Development Strategy 2018-2028 was the development of a Governance Task Force to explore tourism governance models for Yukon. In March 2019 the Task Force was officially established with seven appointed expert members and a defined mandate to implement the action plan.

Priority Action Plan: 1.1 Governance

- "Through research and engagement, the task force is charged with exploring tourism governance models (e.g. crown corporation, special operating agency, private/public sector partnership, etc.) and recommending an improved model to the Government of Yukon. Improving governance would align the efforts of government and industry in a manner that maximizes the efficiency of destination management and supports tourism industry growth."

Governance Task Force Mandate

- Assess, rank and recommend an appropriate governance model based on research, best-practice and the perspectives of the Yukon Tourism Development Strategy Steering Committee and key stakeholders.



Sources: Yukon Tourism Development Strategy 2018-2028. Sustainable Tourism. Our Path. Our Future.



Project Overview

Supporting the mandate of the Task Force, the objective of this project is to provide research, perspectives and insight into alternative tourism governance models for Yukon.

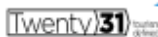
Project Objectives

The objective of this project is to support the Task Force in the development, research and consideration of options and recommendations for an improved governance model for tourism.

Project Deliverables

1. Available to Task Force to conduct research; offer professional perspectives; insight into alternative governance models for Yukon.
2. Develop fulsome perspectives on the strengths and weaknesses of each of the six governance models against the key governance criteria.

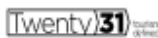
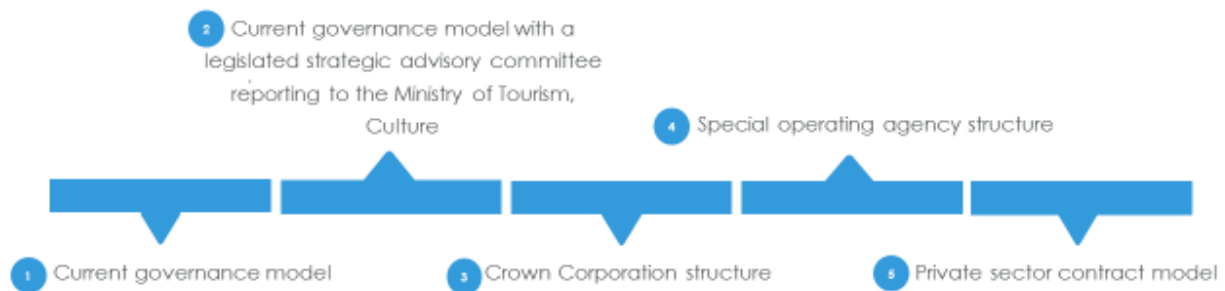
Methodology



Targeted Governance Models

There are six targeted governance models identified for the deep dive analysis, including the current model and other hybrid approaches.

The five governance models identified for consideration include the following, and other models/hybrids as identified or requested by the Task Force:



Key Criteria

To achieve the mandate of the Task Force, all governance models need to be assessed against a predetermined set of criteria.

There are eight key governance criteria in which the tourism governance models will be assessed against when the Task Force makes a final recommendation to the Government of Yukon:

- The vision, goals and values of the Yukon Tourism Development Strategy;
- Accountability to the diversity of interests within the Yukon tourism sector and the Yukon public;
- Revenue generation capabilities;
- Performance pay funding models;
- Flexibility and agility to respond to market conditions;
- Competitiveness;
- Stakeholder involvement in decision making;
- Fit for Yukon, and _____ As determined by Task Force
- Other criteria _____

Review of Other Yukon Crowns

Yukon Liquor Corporation (YLC)

GOVERNANCE MODEL

The current *Liquor Act* (S.Y. 2002) provides for a governing Board of Directors (3(1) *There shall be a corporation entitled the "Yukon Liquor Corporation" consisting of those persons who from time to time comprise the board and 3(10) The board may make bylaws regulating its proceedings and generally for the conduct and management of the affairs of the corporation).*

- In practice the Board has no governing role and is restricted to matters pertaining to licensees.
- President is hired by the Commissioner in Executive Council and reports to the Minister.
- Crown Corporation that is run as a regular government department.
- A new *Liquor Act* anticipated for tabling in the autumn of 2019 is expected to codify current YLC governance practices into law.

BOARD

- Consists of a minimum of three members (in practice, six including the Chair and Vice-Chair, appointed to their posts) appointed by the Commissioner in Executive Council for a term of up to three years. May be re-appointed, but also serve at pleasure. There are no Board committees.
- The only requirement for appointment to the Board is to not be in conflict of interest by dealing in alcohol or having any part in such a business.

STAKEHOLDER ENGAGEMENT

- A stakeholder group representing licensees is now being formed to enable regular stakeholder consultation for this group. This has been infrequent and ad hoc in the past.
- Consumers, communities and other downstream stakeholders are typically not directly engaged.



Review of Other Yukon Crowns

Yukon Liquor Corporation (YLC) con't

GOVERNMENT ROLE IN DECISION MAKING

- The Board's specific decisions in issuing, canceling or suspending licenses are the only YLC decisions in which the Minister may not intervene.
- The Minister and Corporation negotiate a Protocol Agreement of roles and expectations annually, and the Commissioner in Executive Council may issue binding directives to YLC on any matter except a license application or appeal that was already underway when the directive was issued.

FUNDING MODEL

- Self-funding through margins on products sold. Generates considerable profits and collects liquor taxes as revenue for the Government of Yukon; these are submitted monthly.
- Audited annually by the Auditor General of Canada.

Review of Other Yukon Crowns

Yukon Workers' Compensation Health and Safety Board

GOVERNANCE MODEL

- Technically a Trust rather than a Crown Corporation, YWCHSB's governance model is derived as independence from government.
- However, it is co-governed by representatives of the core stakeholders: workers and employers.
- YWCHSB staff belongs to the public service in order to take advantage of economies of scale, including superannuation.
- YWCHSB President is a Deputy Head under the Public Service and must be certified by PSC, but is selected by the Board of Directors and by law is solely responsible and accountable to the Board.

BOARD

- Consists of 4 to 6 voting members, plus Chair, Alternate Chair and non-voting President.
- Voting members selected based on skills base and are selected in equal numbers from nominations put forward by workers and worker organizations and by employers and employer organizations.
- By convention, nominations are sought from organized labour and chambers of commerce.
- To safeguard independence, no voting member may also be an employee of the Yukon government.
- Board members are appointed by the Commissioner in Executive Council and can only be removed prior to the end of their 3 year term for cause, eliminating any possibility that Board members could be switched out to achieve decisions sought by the government of the day. The start of the three year terms are staggered to ensure continuity.
- Board has broad governance powers, including sole authority to interpret the Workers' Compensation Act through policy and issue Board Orders with the authority of regulations.
- Board members must learn the intricacies of the complex workers' compensation system, sit on every committee, and arrive fully prepared in advance of each monthly meeting.



Review of Other Yukon Crowns

Yukon Workers' Compensation Health and Safety Board, con't

BOARD

- Key to keeping Board high functioning is the detailed orientation as well as annual governance training that help to maintain a clear boundary between roles of the Board and of the Executive.
- While voting members are drawn from workers and employers, they are not there as advocates but to benefit the whole.
- After sufficient discussion on each matter, decisions are almost always achieved by consensus.

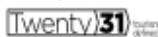
STAKEHOLDER ENGAGEMENT

- Formalized relationships with three main stakeholder representative groups, each of which includes multiple worker and employer representatives and meet several times per year. Considered essential to effectiveness in achieving mission
- Stakeholder Advisory Committee (SAC) involved with high level matters including rate setting;
- Policy Working Group – each member of whom belongs to an organization also represented on the SAC – weighs in or policy development at various stages;
- Prevention Group deals with OHS regulation or Standards of Practice development, etc.
- Also ad hoc industry groups who collaborate on emerging issues.
- These are high functioning stakeholder groups that ensure meaningful input at key points, producing both better outcomes and well-informed stakeholders.
- Members of both the Board and the executive participate in stakeholder engagement sessions.

GOVERNMENT ROLE IN DECISION MAKING

Administers *Workers' Compensation Act* and *Occupational Health and Safety Act*, and is given the lead role by the Minister Responsible for consulting on a drafting revisions.

Minister has no role in most of YWCHSB's business and, with all other MLA's, is specifically prohibited from getting involved in any worker claim or OHS investigation.



14

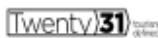
Review of Other Yukon Crowns

Yukon Workers' Compensation Health and Safety Board, con't

- Minister may require, in writing, the Board of Directors conduct an investigation into some matter within their jurisdiction.

FUNDING MODEL

- Yukon employers fund 100% of YWCHSB's administration costs and insurance fund.
- Each is assessed based on aggregate payroll (individual salaries are capped based on maximum insurable earnings) at a rate per \$100 set according to the collective risk of the industry group in which they operate.
- Yukon government contributes only as an assessed employer.
- YWCHSB is required to operate according to the Financial Administration Act, but has a financial system (and even fiscal year) distinct from the Yukon government.
- YWCHSB is audited annually by the Auditor General of Canada.
- As collected assessments must cover all future costs of current year injuries, YWCHSB manages a considerable investment fund to grow the fund to cover those costs: since the Yukon government backstops the fund (if the fund becomes insolvent, the Yukon government will take care of the injured workers out of the Consolidated Revenue Fund) the policy for these investments must be approved by the Commissioner in Executive Council.



17



YT Governance

A COMPARATIVE REFERENCE OF OTHER YUKON CORPORATIONS

Governance of Other Yukon Corporations

	Yukon College	Hospital Corp.	Liquor Corp.	YWCHSB
Legal Status	(Non-crown) Corporation	Crown Corporation & Charity	Crown Corporation	Trust
Decisions Independent from YG	Independent	Mostly Independent	Integrated	Independent
Stakeholder Engagement	Structured, broad and in-depth	Structured plus ad hoc	Limited	Structured, broad and in-depth



Board Structure of Other Yukon Corporations

	Yukon College	Hospital Corp.	Liquor Corp.	YWCHSB
Board Members	12	9	3-6	6-8
Removal only for cause	No	No	No	Yes
Chair	Chosen by Board	Appointed	Appointed	Appointed

Funding Models of Other Yukon Corporations

	Yukon College	Hospital Corp.	Liquor Corp.	YWCHSB
% from YG	47.4%	85%	0%	0%
% Fee-for-service	37.5%	15%	100%	0%
Partners / Stakeholders / etc.	15.1%	0%	0%	100%



Content

Introduction

Section 1: Background and Situational Analysis

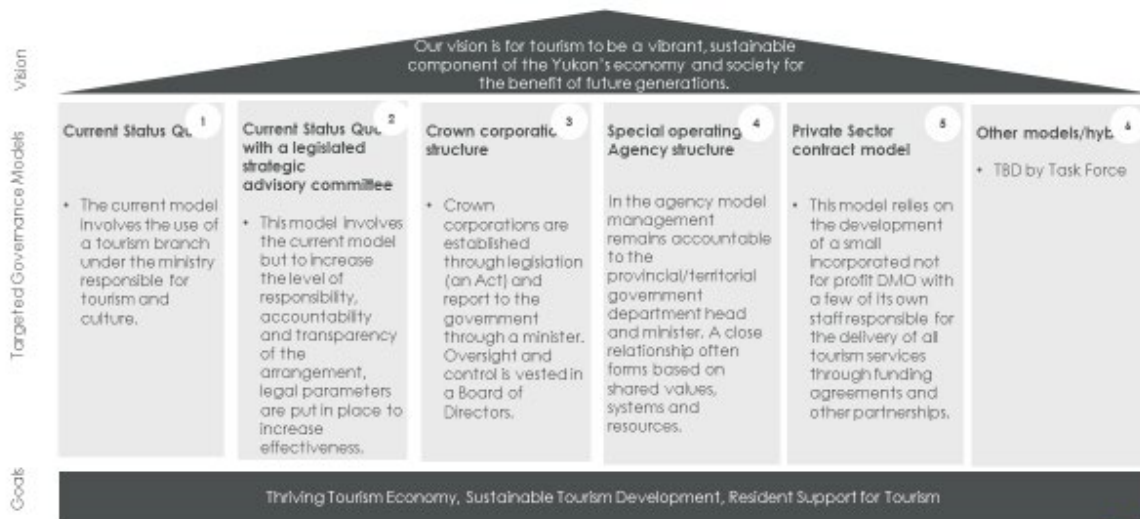
Section 2: Deep-dive on governance models

Section 3: Strategic Options for Yukon

Section 4: Appendices



Six Targeted Governance Models





Line Department Overview

The provincial/territorial tourism branch/line department model is becoming increasingly rare.

Overview

The provincial/territorial tourism branch/line department model is becoming increasingly rare. Reasons for its decline include the recognition that tourism is a unique economic driver, understanding that tourism is delivered by the private sector it should therefore be supported by the private sector and numerous examples of innovative private/public partnerships that successfully have contributed to destination competitiveness and sustainable growth.

Nevertheless, the tourism branch model still exists and appears to be the approach used in some scenarios where there is less emphasis on tourism, a higher degree of taxpayer scrutiny surrounding tourism funding and as a result a need for greater control and oversight, the governing administration or minister desires direct ongoing involvement in decision-making or where tourism stakeholders and private sector players are less engaged. Unfortunately, when these

factors are combined with a lack of strategy and vision it could lead to poorly managed destinations and missed opportunities for visitor satisfaction and economic growth.

Formal and informal structures, such as strategic advisory committees and councils, often are in place to improve collaboration, information sharing and industry coordination, but they are not a requirement for this model. Participants of these groups may be from a variety of organizations, including industry associations, academic institutions, other levels of government and private sector groups.

Where the tourism branch is placed and the minister responsible has been said to greatly influence stakeholder perceptions of the importance of tourism and as a result can create funding uncertainty.



Line Department Benefits

Any benefits available under this model will depend on a highly skilled staff and management capability.

Benefits

The benefits of branch/line department as the central player in tourism development depends on the organization's ability to maintain perspective on the market-driven nature of tourism and its capacity and ability to consistently engage stakeholders and industry in strategy and investment decisions:



Line Department Considerations

This model typically relies on formal and informal structures for industry input but with no "teeth".

Process and Considerations

Some considerations associated with the tourism branch model include:

- Timing, transition and expectations**

Relatively easy to set up this type of model due to available resources and shared systems across government.
- Mandate**

Mandate development often relies on informal and formal structures that improve collaboration, information sharing and coordination.

For example, in theory Tourism Yukon relies on industry recommendations, advice and strategic

council of the Strategic Marketing Advisory Council ("SMAC") which operates as a committee of the Tourism Yukon Industry Association's ("TIAY") Board of Directors.

- TIAY then provides strategic marketing advice directly to the Minister of the Department of Tourism and Culture, to inform its strategies and plans.

Funding Model

- Current funding models are most often dependent on annual budget appropriations from the provincial/territorial government, however a mix of co-funding, cost-recovery and accommodation tax are possible funding mechanisms in some jurisdictions



Legislated strategic advisory committee Overview

This governance model utilizes a strengthened collaboration and cooperation mechanism through the adoption of a legislated strategic advisory committee.

Overview

This governance model builds on the tourism branch model but utilizes a strengthened collaboration and cooperation mechanism through the adoption of a legislated strategic advisory committee to support business planning and investment decisions. The primary goal of this approach is to increase the level of responsibility, accountability and transparency of the organization by putting in legislated parameters to ensure its effectiveness.

In addition to legislation, the model would require the development of a general policy document that outlines the expectations and protocols for the strategic advisory committee. For example, the policy may include, amongst other items the defined role of the committee, review procedures related to the terms of reference, appointment processes, participation requirements, allowable expenses, conduct and applicable other Acts, Regulations, By-laws and Policies that members must adhere to.



As well, with a more formal advisory committee structure, what would be the fiduciary duty of the Committee members and chair and what levels of authority would they have. What obligation would the government have to follow their advice?

Finally, how many committees? Would this be a single "tourism" committee or one that reflects the organizations mandate?

A comprehensive committee policy combined with the approved legislation would help to ensure that a range of tourism experts have an effective and regular formal legal structure for sharing their knowledge and perspectives.



Legislated strategic advisory committee benefits



Similar to the previous model the quality of staff and the leadership team will help to provide more positive outcomes but with the benefit of a formalized structure for industry stakeholders to play a role in the development of strategy.

Benefits

The benefits of establishing a legislated strategic advisory committee are dependent on the on the organization's ability to deliver high-quality programs and service in a competitive and efficient way:



Legislated strategic advisory committee Considerations

Legislation will need to be drafted and approved by cabinet and passed by the legislature.

Process and Considerations

Some considerations associated with the line department model with a legislated strategic advisory committee include:

Timing, transition and expectations

- Given that the current model is a line department of government, there would be limited transitional needs related to actual service delivery but legislation will need to be drafted and approved by cabinet and passed by the legislature.
- Additionally, a policy governing the strategic advisory committee will need to be developed and approved by likely the minister and deputy head of the related line department.

Mandate

- Depending on how prescriptive legislation requirements are it may be more challenging and time consuming to change the mandate to address future needs of the branch. Would a new version of this model have "teeth"?

Funding Model

- Current funding models are most often dependent on appropriations from the provincial/territorial government, however a mix of co-funding, cost-recovery and accommodation tax are possible funding mechanisms.

Crown Corporation Overview

Crown corporations appear to be the most common type of governance model for provincial/territorial DMOs.

Overview

Within Canada, the most common governance model for tourism DMOs is a Crown Corporation. Currently, seven out of 13 provincial/territorial governments plus the federal government, have established crown corporations responsible for tourism.

Provincial DMOs that operate as Crown Corporations in Canada are all established through legislation (an Act) and report to the government through a minister. The management and control of the affairs of the corporation are vested in a Board of Directors which are appointed by the minister of the department responsible. The mandate for each DMO Crown Corporation, as defined in the legislation, is different and may include marketing, visitor services, visitor experiences (product development), education, training, industry development and research.

In all Crown Corporation models, the provincial/territorial government maintains control of the mandate of the corporation through legislation, appointment of the Board of Directors and the funding model.



Crown Corporation Benefits

The mandate of the Crown corporation will determine the extent of potential benefits.

Benefits

The benefits of establishing a DMO Crown corporation are dependent on the organization's mandate as articulated in the legislation but often include the following:



Crown Corporation Considerations

The process to establish a Crown corporation is more time intensive.

Process and Considerations

Some considerations associated with the establishment of a Crown corporation include:

Timing, transition and expectations

- Establishing a Crown corporation will require legislation that involves consultation that will take time.
- While legislation is being developed, consideration will need to be given to how current tourism programs and services will be delivered.

Mandate

- Consideration will need to be given to the scope of the mandate for the new Crown corporation which

may require additional research to determine the best model for Yukon.

Funding Model

- Current crown corporations in Canada have different funding models that range from annual budget appropriations from the government through to multi-year funding models that may include a mix of budget appropriations and portions of existing taxes (i.e., formula funded).
- Some independent reports suggest that sufficient, stable, long-term funding is the preferred model for success.



Special operating agency Overview

Agencies provide flexibility to make market-driven decisions yet are still closely linked to the home department.

Overview

The use of special operating agencies has become more common at the regional or municipal level as expectations surrounding service quality and efficiency rise across industries, whether delivered by government or private business. The agency model recognizes that in order to provide quality and create an environment that produces efficiency, management decisions need to be based on current market conditions and business cycles rather than short-term government cycles.

Management and staff within agencies are often encouraged to take a more business-like approach, which fosters a culture of entrepreneurship and risk-taking. Even though this may be quite different from the home department strong relationships exist between the two organizations based on shared values and the use of public sector employees,

 Sources: Treasury Board of Canada Secretariat

systems and resources to operate the organization.

Management remains accountable to the government department head or minister equivalent who approve an initial framework document for the organization and its business plan.

The framework document is critical because it outlines the mission, guiding principals, accountability relationships and monitoring and performance processes. Stakeholder engagement is a best practice during the initial framework set up to ensure acceptance of the approach.

The business plan outlines the actual targets, resource needs and approaches for a given year or business cycle. The department head and minister can consider using a strategic advisory board to provide advice to the agency head when developing the business plan.

34



Special operating agency structure Benefits

When performance, innovation and client-focussed operations are top of mind agencies are most successful.

Benefits

The benefits of establishing a special operating agency are dependent on the desire for innovation, client-centered operations and performance:



 Sources: Treasury Board of Canada Secretariat

35



Special operating agency Considerations

A framework and business plan are the key documents that set agency requirements in tourism.

Process and Considerations

Some considerations associated with the establishment of a Special Operating Agency include:

Timing, transition and expectations

- Special operating agencies are established via a treasury board decision making authority and approved by the responsible minister. No new legislation is required.
- Details about operations are set out in a framework document and a business plan that set accountability, performance targets and reporting requirements.
- While approvals are being undertaken, potential special operating agencies often seek provisional status so that some functional activities can be carried out in advance.

Mandate

- Special operating agencies are most successful when they have a stable policy framework with a clear, ongoing mandate.

Funding Model

- Many special operating agencies in Canada operate under a cost recovery basis by charging clients for the goods and services they provide. However, there is no actual requirement to do this or for expenses and revenue to align directly.
- The main funding mechanism used is often a revolving fund with a stipulated drawdown authority, (which is paid back by charging clients over a 3-5 year business cycle) and budget appropriations.



Sources: Treasury Board of Canada Secretariat

34

Private sector contract Overview

There are multiple funding opportunities available for this type of model.

Overview

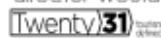
A private sector contract model would involve the development of a small incorporated not for profit DMO with a few of its own staff responsible for the delivery of all tourism services through funding agreements and other partnerships. These relationships may be based on appointments or selected through competitive processes (i.e., marketing, advertising, sales, brand, etc.). The major advantage of this approach is access to highly qualified experts for strategy execution, potential knowledge transfer and lower administrative/employee costs.

The provincial/territorial government would hold the managing director of the DMO to account through an overarching contribution agreement linked to the long-term tourism strategy. The contribution agreement would be the key document that outlines service fees, reporting requirements and performance metrics. In addition to the agreement, the managing director would be responsible for creating an annual

or multi-year business plan in a collaborative process with key stakeholders. The business plan would detail the budget, specific initiatives and activities that tie back to the objectives and goals outlined in the long-term strategy.

Governance of the DMO could be a combination of appointed shareholders and elected key stakeholders that form a Board of Directors.

In terms of funding, the DMO would first affirm its own annual or multi-year budget which would then be tabled and approved in the legislature to increase flexibility and accountability to the provincial/territorial government and taxpayers. The DMO could have a membership base as a source of funding or alternatively attract key stakeholders and other potential funders by increasing confidence in the organization.



37



Private sector contract Benefits

The DMO's managing director plays a central role in community building, partnerships, fundraising and "leadership".

Benefits

The benefits of establishing a private sector contract are dependent on the DMO managing director's ability to focus on community building, partnerships, fundraising and "leadership":

 <p>SERVICE Service is typically high quality because it is executed by experts in each aspect of destination management. Renewal is based on results and performance.</p>	 <p>FLEXIBILITY The managing director has flexibility to contract new service providers and on an annual basis develop the business plan based on current market conditions.</p>	 <p>FUNDING The DMO will be dependent on a long-term budget appropriation however this could lessen as other sources of revenue increase over time.</p>	 <p>MARKET DRIVEN Responds to industry-driven market cycles and trends. DMO managing director and governing board are responsible for making decisions based on their industry knowledge.</p>
 <p>STABILITY Although longer-term arrangements can be entered into with service delivery firms this model may result in less stability if confidence in the organization falters.</p>	 <p>PARTNERSHIPS The abilities of the DMO managing director in developing community relationships. The organization has the opportunity to partner in the areas of visitor services, business training etc.</p>	 <p>FOCUS The DMO is able to focus on core activities to execute the strategy rather than administrative/staffing concerns.</p>	 <p>EFFICIENCY Does not require ongoing ministerial or department involvement.</p>



Private sector contract Considerations

The DMO could get off the ground relatively quickly with limited administrative and staffing costs upfront.

Process and Considerations

Some considerations associated with the establishment of a DMO delivering tourism services through private sector contracts include:

Timing, transition and expectations

- The DMO could get off the ground relatively quickly with limited administrative and staffing costs upfront. A transitional plan would need to be executed.
- Firstly, the budget would need to be developed and affirmed and then tabled in the legislature which would take time.
- After that appointments and competitive processes to find expert service providers could commence.
- This model could eventually result in the need to create a full service DMO in the future if challenges

related to managing multiple agreements and contracts occur.

Mandate

- The mandate of the DMO would be set out in the contribution agreement with the provincial/territorial government.

Funding Model

- The main funding sources for the organization could be a mix of a budget appropriation provided by the provincial/territorial government and an accommodation tax.
- As the DMO becomes more established it has the potential to attract other funders and new partnerships. The DMO would also be able to recover costs through fees related to co-funding, advertisements etc.





Peer Destination Review Methodology



A thorough review approach identified the varying governance structures across lead destination marketing/management organizations in Canada.

Desk research, annual reports, business and corporate plans, strategy documents and websites reviewed to identify details and insights about governance structures, stakeholder involvement, funding models and innovative approaches being used across Canada. Interviews conducted with the CEO's of these organizations to determine views on the effectiveness of their tourism delivery models on each of the key criteria listed below:

1. Does the jurisdiction have a long-term tourism strategy? If yes, what are the targets and goals?
2. Who is the lead organization responsible for marketing, promotion and destination development?
3. Working with the federal/provincial/territorial body?
4. Vision and Mission of the organization?
5. Mandate?
6. Organization Structure?
7. Funding?

Finally, innovation initiatives, results and actions are highlighted.



Six Peer Destinations

There were six destinations selected based on the targeted governance models.

Potential Learnings for Yukon:



- Potential learnings around private sector partnership strategy.



- Potential learning around partnership revenue growth activities.



- Potential learnings around use of in-market contractor agreements to attract international travellers.



- Potential learnings around management of contracts and partnership agreements.



- Key learning around stakeholder engagement initiatives and organizational restructuring.

Provincial/Territorial Models + Yukon Corporations

Tourism Delivery Service Models—High Level Overview



Other than line departments, Canada only has Crown Corporation models and private sector model (NWT); there were no other models (ie. SOA, etc.)

All models explored could in some sense be considered a hybrid model and there were few consistencies between common models like crowns

Only Manitoba had a "performance pay" funding model—96 and 4; No province or territory has a hotel levy to support their funding; none have plans to engage in a levy.

Some models had legislated committees of industry while others had recommendations only. Some have none.

No consistency to Yukon corporation models which vary significantly in funding, governance, etc.





Destination Canada

Destination Canada's activities are guided by its aim to attract 1.5 million additional traveller, spending \$1.9 billion by 2022.



Does Canada have a long-term tourism strategy?

Canada's tourism strategy is driven by two multi-year planning documents. The first document is the Corporate Plan for 2019-2023 that aims to use innovative marketing, increase commercial competitiveness and improve corporate efficiency. The second document is Canada's Tourism Vision, which was designed to "bring more travellers to Canada and grow the industry".

The Corporate Plan's stated objectives are:

- 1. Increase demand for Canada with innovative marketing
- 2. Advance the commercial competitiveness of the tourism sector
- 3. Increase corporate efficiency and effectiveness

The Canada's Tourism Vision has three 'ambitious targets':

- 1. By 2025 – compete to be a top 10 international destination
- 2. By 2021 – increase international overnight visitors by 30%
- 3. By 2021 – double the number of Chinese tourists

The aim of Destination Canada is to attract 1.5 million additional travellers spending \$1.9 billion by 2022.

Canada's Tourism Vision

From Innovation, Science and Economic Development Canada



Destination Canada

As a Crown corporation the Canadian Tourism Commission Act is the main legislation that pertains to the organization, its establishment and purpose.

Who is the lead organization responsible for marketing, promotion and destination development?

Established in 2001, Destination Canada is a Crown corporation wholly owned by the Government of Canada. The Canadian Tourism Commission Act is the main legislation that outlines the establishment and purpose of the organization.

How do they work with the Government of Canada?

Destination Canada reports to the Minister of Small Business and Tourism and is accountable to Canada's parliament through the submission of an Annual Report, a 5-year Corporate Plan and an Operating and Capital Budget annually to Parliament. The Government may also set out expectations to the Chair through a Mandate Letter.

What is the organizational mission?

Mission - To unite and empower Canada's tourism leaders through compelling research, strategy and storytelling to drive the visitor economy.

What is the mandate of Destination Canada?

The legislative mandate of Destination Canada is to:

- Sustain a vibrant and profitable Canadian tourism industry;
- Market Canada as a desirable tourist destination;
- Support a cooperative relationship between the private sector and the governments of Canada, the provinces and the territories with respect to Canadian tourism; and
- Provide information about Canadian tourism to the private sector and to the governments of Canada, the provinces and the territories.



44

Destination Canada

Although the Board of Directors are a vital link to the tourism industry, Destination Canada relies heavily on partnership and consultation during strategic planning processes.

What is the structure of the organization?

Destination Canada's President & CEO is appointed for a maximum five-year term. There is also a full-time staff complement, which was just over 100 in 2018, at the headquarters in Vancouver, satellite office in Ottawa and other in-market offices in London, Beijing and Tokyo.

A 12 member Board oversees the management of the organization, President/CEO appointment/performance and carries out a strategic advisory and oversight role. The Board is comprised of senior professionals across the tourism industry capable of providing unique insights on programs, strategies and trends. There are two committees to ensure effective governance and support to management.

The Board of Directors is composed of:

- A Chair (Governor in Council appointment)
- President & CEO of Destination Canada (Governor in Council appointment)
- The Deputy Minister of Innovation, Science and Economic Development Canada (ex officio)
- Up to nine additional directors (merit-based appointment by the Minister with Governor in Council approval)

An additional committee is responsible for providing advice to the Minister on the nine director positions.

The organization relies heavily on partnership and consultation with industry through strategic planning processes. For example, the organization sits on federal governmental committees that impact tourism and it hosts cross-country Town Halls in partnership with the Tourism Industry Association of Canada.

Committees comprised of industry representation support Market Research, US markets, International Markets and Business Events and meet two to three times per year. The Chairs of the Committees report to the Board of Directors up to two times per year or at the request of the Board: once at the strategic planning session.



47



Destination Canada

In addition to the formal reporting structure, senior management also reports directly to the Board of Director Committees.



Destination Canada

The Government of Canada provide the vast majority of funding, which is both stable and long-term.

How is it funded?

The vast majority of revenue comes from Government of Canada appropriations which are used to fund core activities and capital expenditures. In the past appropriations have also been provided to support one-time time activities such as the Connecting America program. The 2019 budget is \$95.5 million.

Destination Canada also receives a smaller portion of revenue from partner contributions related to marketing campaigns. Estimated 2019 partnership revenue is \$20.5 million.

Highlighted initiatives and results

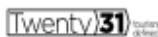
- Consumer direct marketing efforts are developed based on impact evaluation models that are vetted by independent experts and advisors. In 2017, these efforts resulted in over one million travellers spending of over \$1.2 billion.
- In 2017, Destination Canada led 16 familiarization trips that resulted in 115 stories on Canadian travel experiences.
- A Canada 150 partnership with Bell Media and 18 industry partners resulted in substantial bilingual content campaign and for 2018-19 a partnership with Amazon was developed to run a content series called Vacation of the Brave.
- Destination Canada enters into partnerships with non-traditional companies like airlines to align marketing and boost investments.
- To increase productivity and alignment the corporate mission is to keep corporate costs below 10%. Over the next five years some staff positions will shift from unionized to non-unionized job evaluations in order to align compensation with labour market trends and attract new talent.
- Average board attendance at meetings in 2017 was 81%.

Destination Canada Crown Corporation Model

Tourism Delivery Service Models—



Background	
1. Develop/support vision, goals and values of strategy	Crown model is integral to the development of a professional, marketing and strategy organization supporting the priorities of government while developing research based tourism programs that attract industry investment and support
2. Provide accountability to diversity of interests of destination tourism sector and public	Model supports accountability through the corporate plan and annual report, audit reports and other reporting mechanisms (official languages, etc.) while engaging special interest groups, provinces and territories from across Canada. The government is relatively hands off, particularly when they recognize that the organization has achieved and supported their priorities.
3. Ability to generate revenue	The crown model supports a key priority of Destination Canada (through not written in its mandate) to attract investment from other tourism entities, governments and private sector. Generally, the organization attracts \$1+ in partnership funds (in kind, cash, and other areas of support) for every \$1 they invest. This metric is widely reported in their annual scorecard and is often referenced when attracting incremental and A-base funding to the organization. It is also viewed as a key means to demonstrate alignment with industry.

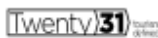


50

Destination Canada—Crown Corporation Model



4. Linkages to performance based funding	With a significant drop in funding for Destination Canada in 2012 (from \$100M to \$58M; Destination Canada attempted to engage the government with an alternate performance based funding model which included a levy from international travelers priced on their airline tickets or a percentage of GST attributable to tourism. TIAC lobbied strongly against these funding models and they failed. New governments recognized the value of tourism and increased funding through a combination of incremental funding and increase to the A-base.
5. Ability to create a competitive organization versus other jurisdictions	Destination Canada is able to attract top talent, even within a union based environment. As a separate employer, it has and uses its rights to performance manage employees, develop programs that may attract comment and question from government but with the latitude to make decisions and account for results. The crown model allows the organization to be very competitive, particularly with higher funding models.
6. Stakeholder involvement in making decisions (i.e. engagement, committees, etc.)	There are many initiatives that support the engagement and support of industry. Board, Committees, Federal Provincial and Territorial Meetings, Road Shows, Speaking engagements across all jurisdictions, special programs and MOU's with other tourism based organizations like airline and airport partners, Indigenous Tourism Association of Canada and others. The model supports independent decision making with accountability to the board, Minister and Government.



51





NOVA SCOTIA

Tourism Nova Scotia

The goal for Nova Scotia's tourism industry is to reach \$4 billion in tourism revenues by the year 2024.

Does Nova Scotia have a long-term tourism strategy?

The Now or Never Report was released in 2014 by the Nova Scotia Commission on Building Our New Economy. The goal for Nova Scotia's tourism industry is to reach \$4 billion in tourism revenues by the year 2024.

Tourism Nova Scotia's corporate strategy has four key pillars to achieve this goal:

- 1. Attract more first time visitors
- 2. Invest in markets of highest return
- 3. Focus on world-class experiences
- 4. Build tourism confidence

Who is the lead organization responsible for marketing, promotion and destination development?

Tourism Nova Scotia is a relatively new organization. It was established in 2015 as a private sector-led Crown corporation with the primary focus on developing and executing marketing and sector development initiatives that inspire travellers and boost visitor spending. The Tourism Nova Scotia Act is the governing legislation for the corporation.



Tourism Nova Scotia

Annual financial statements, an outcome agreement and a business plan are part of the reporting requirements Tourism Nova Scotia must provide to the Minister responsible for tourism.

How do they work with the Government of Nova Scotia?

Tourism Nova Scotia reports to the Minister of the Department of Business and must submit annual financial statements, an outcome agreement and a business plan. The organization is also required to develop a 5-year strategic plan for Minister approval.

What is the organizational vision and mission?

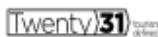
Mission - To market Nova Scotia's tourism experience to the world through innovation and collaboration.

Vision - To be recognized globally as the leading destination marketing organization.

What is the mandate of Tourism Nova Scotia?

The Tourism Nova Scotia Act, states the objectives of the corporation are to:

- Achieve tourism growth in the province and maximize the value of tourism to the economy of the province.
- Develop and implement a long-term strategy for tourism to drive sustainable tourism in the province that delivers growth and profitability in the tourism sector, provides economic benefit to the province, and is consistent with the province's strategic priorities.
- Communicate and collaborate with communities, private industry, and the tourism industry in the province.



54

Tourism Nova Scotia

Over \$2 million was collected in funds, recoveries and fees related to partnerships and co-funded marketing activities.

What is the structure of the organization?

A CEO is responsible for managing day-to-day operations within the three business areas of Marketing, Sector Development and Corporate Services. In-market representatives are engaged to support trade marketing in UK, Germany and China.

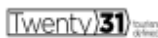
A private sector led Board of Directors, which is comprised of ten business professionals, govern the organization and provide insights, intelligence and a vital link the tourism businesses and operators across the Province. Directors are selected based on a formal nomination process that begins with a call for expression of interest to the tourism industry. The Board is expected to report to the Minister of Business through the appointed Chair position.

How is it funded?

Tourism Nova Scotia receives a provincial grant to support its operations and initiatives; in 2017-18 this amounted to \$20.65 million. The organization also collected over \$2 million in funds, recoveries and fees related to partnerships and co-funded marketing activities.

Highlights of initiatives and results

- For 2019-20, Tourism Nova Scotia has a goal to 'attract at least \$1 in matching investment for each \$1 it co-invests with partners, a 1:1 leverage ratio'.
- In 2017-18, secured 18 co-investment partners for digital marketing and 13 for inspiring content programs.
- Entered a three-year "Atlantic Canada Agreement on Tourism" in 2017-18 to support collaborative marketing efforts between the federal government and other Atlantic provinces.



55



Nova Scotia Crown Corporation Model

Tourism Delivery Service Models—Interview

Rationale for transition to Crown?

- Government seeking more autonomy for government departments it believed were too traditionally reliant on “government”
- Created report on alternative models for government (not just tourism) in 2014; government sought doubling of tourism revenues by 2024 and sought a model that would give the industry best shot at achieving this lofty goal
- Became a crown in 2015

Background	
1. Develop/support vision, goals and values of strategy	Have a bit more latitude as a crown but the ultimate boss and final decision maker remains the government and Minister. The crown does not always look like other crowns but it could be more acute under government.
2. Provide accountability to diversity of interests of destination tourism sector and public	Communicates frequently with industry. Less consultation and more education and communication. Frequent road shows and opportunities to engage but attempts to reduce the micro management of the industry or complaints to government and more about research based, customer-directed programs that have been tested.
3. Ability to generate revenue	Ability to retain the money TNS earns and re-invest. Have significantly reduced investments in orphan programs and funding other destination marketing organizations that lived off their funding. When that dried up, these organizations failed. A crown gave the opportunity to do this with limited challenge. Have 1:1 program. In fact, the revenue generation opportunities has helped increase budgets. Have had programs measured at \$26 earned for every \$1 spent.

Nova Scotia—Crown Corporation Model

4. Linkages to performance based funding	None. Too complex for Nova Scotia. “Flat is the new up”. 3 jurisdictions in NS have hotel levies at 2% for Halifax and Cape Breton and Yarmouth at \$2 per room.
5. Ability to create a competitive organization versus other jurisdictions	Still tied to PSC and Union but can hire whom they want for excluded positions.
6. Stakeholder involvement in making decisions (i.e. engagement, committees, etc.)	No longer have advisory committees. Programs are fully based on research and empirical evidence. “The customer informs the strategy not the industry” Decisions are socialized and rationalized. The organization communicates extensively and does surveys to get a sense of what the industry derived from presentations. Surveys have demonstrated significant improvement in understanding increasing by 10% per year.
Comments	





SASKATCHEWAN

Tourism Saskatchewan

The goal is to increase economic benefits for province through strategic investments and to reach \$2.8 billion in visitor spending by 2020.

Does Saskatchewan have a long-term tourism strategy?

Government Direction for 2017-18: Meeting the Challenge. The Saskatchewan Plan for Growth – Vision 2020 and Beyond is the key document that guides the actions, plans and commitments of Tourism Saskatchewan. The goal is to increase economic benefits for province through strategic investments and to reach \$2.8 billion in visitor spending by 2020.

Who is the lead organization responsible for marketing, promotion and destination development?

Tourism Saskatchewan is the lead organization for in-province and out-of-province marketing and visitor services promoting Saskatchewan. It was established in 2012 as a Crown corporation under the Tourism Authority Act, 1994. The organization was initially formed to continue the efforts of the Saskatchewan Tourism Authority.

How do they work with the Government of Saskatchewan?

As a Crown corporation Tourism Saskatchewan is accountable to industry, public taxpayers and the Government of Saskatchewan through the Minister responsible for Tourism Saskatchewan.



Tourism Saskatchewan

The vision for tourism in Saskatchewan to be based on a vibrant entrepreneurial industry.

What is the organizational vision and mission?

Vision - A vibrant entrepreneurial tourism industry offering year-round compelling and memorable Saskatchewan experiences.

Mission - Connect people with quality Saskatchewan experiences and advance the development of successful tourism operators

What is the mandate of Tourism Saskatchewan?

The corporation's mandated purposes are:

- To market Saskatchewan as a tourism destination in domestic, national and international markets
 - To assist Saskatchewan's tourism industry operators to market their products
 - To develop and promote the quality of tourism products and services in Saskatchewan
 - To provide visitor information services
 - To undertake any other activities or functions assigned by the Lieutenant Governor in Council
- Responsibility for Tourism Saskatchewan is assigned to the Minister Responsible for Tourism Saskatchewan.



40

Tourism Saskatchewan

In 2018, provincial funding amounted to \$13.4 million while partnerships and product and services resulted in \$1.38 million in revenue.

What is the structure of the organization?

Under the leadership of a CEO the organization's staff located in Regina, Saskatoon and field offices work to deliver on the initiatives from the strategic plan.

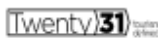
The Government of Saskatchewan is responsible for appointing an eight member Board of Directors that share their knowledge and experience in the tourism industry to inform policy directions. The Board is skills-based and has three established committees to address specific areas of responsibility: Audit, Governance and Human Resources.

How is it funded?

The main funding for Tourism Saskatchewan is a grant from the province's General Revenue Fund that is appropriated by the legislature or authorized by Order in Council. In 2018, provincial funding amounted to \$13.4 million while partnerships and product and services resulted in \$1.38 million in revenue.

Highlights of initiatives and results

- In 2017-18 an internal steering committee oversaw the implementation of a revised content strategy for the Tourism Saskatchewan.
- Organizational restructuring was undertaken to respond to digital marketing and communications needs.
- Developed a partnership with Matador Network to create sharable content and Amazing Race Canada.
- Hosted Tourism Talks, Workplace Leadership Conference, Tourism Awards of Excellence and Tourism Week to engage stakeholders.



41

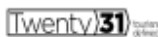


Saskatchewan-Crown Corporation of Treasury Board Model



Tourism Delivery Service Models—Interview

Background	<ul style="list-style-type: none"> • Crown Corporation of the Treasury Board • Board – up to 11 members appointed by govt through order in council • Minister delegates oversight to the board, board's focus is governance/strategy • Skills based board (e.g. accounting, legal, governance, not an industry representative board) • Board committees – Audit, Governance, HR
1. Develop/support vision, goals and values of strategy	<ul style="list-style-type: none"> • TS is the only tourism entity in government (no department, no deputy minister) • CEO is the only provincial/territorial DMO who sits on the Deputy Ministers of tourism committee • Responsible for marketing, PD, education & training, visitor services • TMB primarily does marketing (about 98%) • Board establishes rolling four-year plan, sets vision/goals/values of the org
2. Provide accountability to diversity of interests of destination tourism sector and public	<ul style="list-style-type: none"> • Minister Parks, Culture, Sport -> Board -> Operations • The 'owner' or 'client' of TS is seen as the residents of Saskatchewan • They do consult with industry but it is not highly structured, or formalized • They issue publications, and hold meetings with industry, such as with city DMOs
3. Ability to generate revenue	<p>Government primary source of revenue - total budget is \$16 million</p> <p>TS can raise revenue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Education/Training programs • Access to federal funding from training • Co-op marketing (though mostly a flow through)

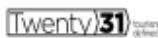


42

Saskatchewan-Crown Corporation of Treasury Board Model



4. Linkages to performance based funding	None
5. Ability to create a competitive organization versus other jurisdictions	<ul style="list-style-type: none"> • Better than if it was directly in a ministry • However, some constraints – TS is somewhat risk adverse in marketing • Can be challenging to navigate with a political environment as not as arm's length as some tourism crown corps in other provinces
6. Stakeholder involvement in making decisions (i.e. engagement, committees, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Publish an annual report • TS holds an annual conference, including awards gala • DMO group meetings – 2x year • Consultation occurs, but formal decision making is done by the board and its committees (audit, governance, HR)



43



MANITOBA



Travel Manitoba

The Manitoba Government's tourism strategy sets a target for overall visitation at 12.6 million annual visitors in 2022.

Does Manitoba have a long-term tourism strategy?

The Manitoba Chambers of Commerce, Travel Manitoba and the Manitoba Government partnered to develop a Provincial Tourism Strategy that included extensive stakeholder consultation. The plan sets a target for overall visitation of 12.6 million annual visitors in 2022. There are five overarching goal categories:

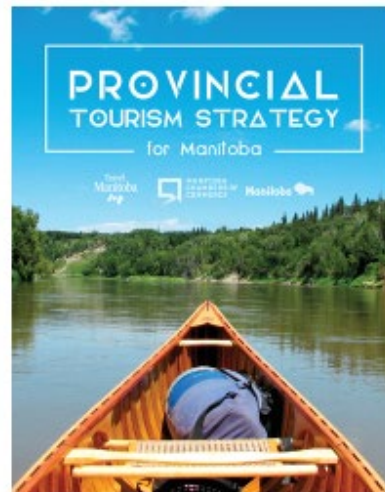
- Lead Brand & Market Positioning
- Invest in Destination & Experience Development
- Improve Transportation & Connectivity
- Foster Collaboration
- Build Public Support for Tourism

Who is the lead organization responsible for marketing, promotion and destination development?

Established in 2005, Travel Manitoba is a provincial Crown Corporation wholly owned by the Manitoba Government.

How do they work with the Manitoba Government?

The corporation reports to the legislature through the Minister of Growth, Enterprise and Trade as established in the Travel Manitoba Act.



Travel Manitoba

The mission of Travel Manitoba hinges on 'harnessing the collective investment in tourism'.

What is the organizational vision and mission?

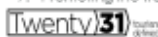
Vision - Travel Manitoba leads the marketing and development of Manitoba's tourism industry.

Mission - Grow tourism revenues by harnessing the collective investment in tourism to create strong connections between visitors and Manitoba's unique experiences.

What is the mandate of Travel Manitoba?

Travel Manitoba is responsible for the following in addition to carrying out any other functions assigned by the minister.

1. Marketing Manitoba as a desirable tourist destination;
2. Providing appropriate visitor and information services;
3. Stimulating the productivity, development and growth of persons, businesses and organizations engaged in the tourism industry;
4. Enhancing the quality, competitiveness and marketing of tourism products and services;
5. Encouraging, participating in and co-operating in consultations and undertakings with persons, businesses, organizations or agencies, and the government of Manitoba or other governments, which have a purpose or any duties related to those of Travel Manitoba;
6. Enhancing public awareness of tourism;
7. Promoting the training, development and employment of persons involved in the tourism industry.



44

Travel Manitoba

Understanding the importance of being nimble and responsive Travel Manitoba recently completed an organizational restructuring that resulted in workforce reductions and new more suitable roles.

What is the structure of the organization?

The President and CEO leads the day-to-day operations of the organization and there are just over 30 supporting staff. In recent years an organizational restructuring was undertaken to streamline the workforce and services; the result was \$0.78 million in savings.

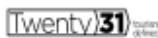
Travel Manitoba receives policy direction and leadership from a Board of Directors, which must have at least 8 members but not more than 15. Business leaders from across the province are appointed by Manitoba's Lieutenant Governor in Council based on their skills and competencies relevant for strategy, budgets and action plans development for the organization. Appointments are two to three year terms. There are three committees: Executive Committee, Audit Committee and Governance Committee.

How is it funded?

The Manitoba Government provided \$12 million in 2018. Increases in funding in over the last few years have been a direct result of Plan 96/4, which detailed a new sustainable funding model to drive economic growth by way of increased funding. Partnership revenue was \$1 million dollars in 2018 compared to \$1.5 million the year before. A significant push to grow partnership revenue is being undertaken, especially with non-traditional partners.

Highlights of initiatives and results

- There was \$0.9 million committed by twelve tourism businesses to invest in Tourism, a corporate partnership opportunity that supports Manitoba, Canada's Heart... Beats commercials on Air Canada.
- Co-op marketing programs leveraged more investments: \$1.5 million in 2017-18.
- Considering a staff pay for performance model to motivate and encourage excellent job performance.

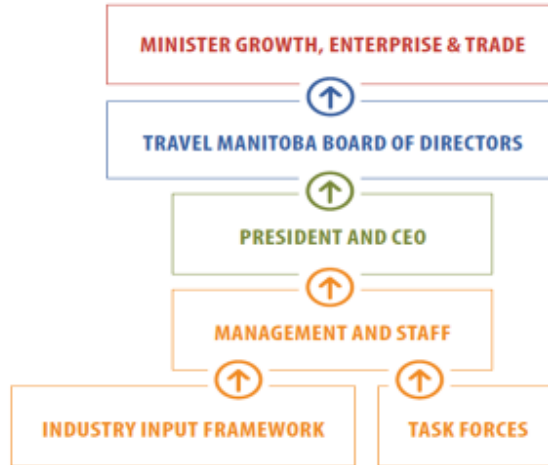


47



Travel Manitoba

Management and staff at Travel Manitoba depend on industry input and task forces to information decision-making and strategic planning.



Manitoba-Crown Corporation

Tourism Delivery Service Models—Interview

Background	<ul style="list-style-type: none"> TMB was modelled with some similarity to Destination BC Previously a government department Used to have a tourism secretariat – no longer
1. Develop/support vision, goals and values of strategy	<ul style="list-style-type: none"> TMB is able to respond to shift in markets They have a rolling 3-year business plan Good alignment between government and industry Board is appointed by government, but it is primarily industry who have been recommended
2. Provide accountability to diversity of interests of destination tourism sector and public	<ul style="list-style-type: none"> Annual report and AGM, industry reports are provided Management has responsibility to consult with industry, which they do on a regular basis The board provides accountability to government
3. Ability to generate revenue	<p>TMB sells sponsorship (e.g. Crown Royal) and sells advertising (print, digital) opportunities</p> <p>Recommendation:</p> <ul style="list-style-type: none"> If Tourism Yukon moves to a Crown Corp. to make sure they have enough base funding in place in order to compete TMB had to wait a few years to receive the funding mechanism and levels necessary – expectations were high in the industry of having a Crown Corp... yet they were without adequate funds at the beginning



Manitoba-Crown Corporation

4. Linkages to performance based funding	<ul style="list-style-type: none"> • TMB receive 4% of the total hotel tax collected in the Province • Funds are directly linked to how the industry is performing
5. Ability to create a competitive organization versus other jurisdictions	<ul style="list-style-type: none"> • Definitely has improved competitiveness • However, they would like to have greater responsibility in product development as well as education and training <ul style="list-style-type: none"> • Manitoba's Tourism Education Council has the lead in training
6. Stakeholder involvement in making decisions (i.e. engagement, committees, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • CEO and teams are very active in meeting with industry • Hold regular industry summits • Board has strong industry representation • Management creates ad hoc committees if needed • Board's committee's are executive, audit, governance



Destination Ontario

Ontario completed consultations in Winter 2019, a tourism strategy is expected to be released this year.



Does Ontario have a long-term tourism strategy?

Starting with the release of Ontario's 2009 Discovering Ontario report, the Ontario Ministry of Tourism, Culture and Sport (MTCSS) launched a number of tools, action plans and strategies to support industry growth, including the creation of 13 tourism regions each led by a Regional Tourism Organization (RTO). A Tourism Action Plan was released in 2015, followed by a comprehensive Strategic Framework for Tourism in Ontario in 2016, to further maximize growth and competitiveness.

In early January 2019 MTCSS launched a tourism strategy consultation with the goal of making Ontario a "destination of choice" for tourists and investors. The consultation involved seeking input from visitors, students and industry stakeholders. The five focus areas for the consultation included:

1. Embrace a visitor-first approach
2. Improve the business climate
3. Improve sector alignment
4. Provincial interests and role in tourism
5. Support business and community development

The Ontario tourism strategy will be released in 2019.



Travel and recreation --

Consultation: Ontario Tourism Strategy

This consultation is now closed. From January 3 to February 28, 2019, we invited you to share your feedback on how to make our province a travel destination of choice and ensure the tourism sector continues to grow and thrive.

We will report back on what we heard during this consultation.



72

Destination Ontario

A Memorandum of Understanding is the official framework that details accountability, administrative, reporting and financial requirements between Destination Ontario and the Minister of Tourism, Culture and Sport.



Who is the lead organization responsible for marketing, promotion and destination development?

Established in 1999, Destination Ontario is Ontario's lead tourism marketer. Its legal name is the Ontario Tourism Marketing Partnership Corporation (OTMPC) and as an agency it is governed by the Development Corporations Act.

How do they work with the Government of Ontario?

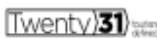
Destination Ontario is accountable to the Minister of Tourism, Culture and Sport through the Board of Directors and the Ministry's Tourism Agencies Branch. The Minister is accountable to the Legislature and Treasury Board/Management Board of Cabinet.

There is a Memorandum of Understanding (MOU) that outlines the relationship between Destination Ontario and the Minister of Tourism, Culture and Sport. The MOU is the official framework that details accountability, administrative, reporting and financial requirements. The MOU also describes the relationships and roles of the Minister, the Deputy Minister, the Chair, the Board of Directors, and the Chief Executive Officer of the organization.

What is the organizational vision and mission?

VISION - To position Ontario as a preferred global destination.

MISSION - To generate increased visitation by Ontario, Canadian and international tourists, enhance tourism expenditures in Ontario, and contribute to provincial economic prosperity through impactful marketing and results oriented investment partnerships.



73



Destination Ontario

Destination Ontario has four advisory committees to ensure a regular connection and collaboration mechanism for gathering industry input and insights.

What is the mandate of Destination Ontario?

Destination Ontario's mandate as indicated under the Development Corporations Act is:

- a) to market Ontario as a travel destination;
- b) to undertake joint marketing initiatives with the tourism industry;
- c) to support and assist the marketing efforts of the tourism industry; and
- d) in cooperation with the tourism industry, the Government of Ontario, other governments and other agencies of governments, to promote Ontario as a travel destination.

What is the structure of the organization?

A CEO manages the day-to-day operations and leads a team of staff to execute the initiatives in the annual business plan. There are 89 full time staff and they are classified as public service employees.

The organization includes a Board of Directors comprised of tourism business professionals who are selected based on appointments by the Lieutenant Governor in Council. A Governance and Nominations Committee provides advice to the Minister of Tourism, Culture and Sport who in turn provides recommendations to the Lieutenant Governor in Council.

To increase collaboration and coordination, ensure effective performance measurement and sector-based perspectives there are four advisory committees that play an important role at Destination Ontario: Regional Tourism Organization Advisory Committee, Sector Advisory Committee, Marketing Metrics Committee, Northern Tourism Marketing Committee.

Destination Ontario

Under four key areas Destination Ontario delivers strategic activities to support government priorities and traveller spending targets.



Destination Ontario



A greater emphasis has been placed on being nimble, responsive and focussed on ongoing program evaluation.

How is it funded?

Destination Ontario receives the vast majority of its funding from ministry transfer payments via the Consolidated Revenue Fund, based on the Government of Ontario's budget planning and allocation process. In 2019-20 the proposed budget is \$39.3 million, partnership revenue expectations are \$2.4 million. In 2016-17 the actual ministry transfers were \$37 million and partnership revenue was \$2.79 million.

Highlights of initiatives and results

- In order to 'Create a dynamic organization' as set out in Destination Ontario's Strategic Playbook for the period 2018-2021, priority actions include being nimble, responsive and focussed on ongoing program evaluation. There is a specific emphasis on empowering staff to love their work and become brand 'passionists'.
- Destination Ontario also maintains a focus on creating and support inter-ministerial synergies, linking business leaders from various sectors to support tourism and working with Ontario Government agencies and attractions to promote their experiences and initiatives.
- In 2016-17 Destination Ontario carried out numerous stakeholder consultations and 238 outreach meetings.



Northwest Territories

Tourism 2020's goal is to increase the value of NWT tourism to \$207 million annually by 2021.



Does NWT have a long-term tourism strategy?

In 2016, the GNWT released *Tourism 2020: Opening our Spectacular Home to the World*. Tourism 2020 is a five-year plan that outlines the tourism sector investments required to increase the value of NWT tourism to \$207 million annually by 2021. The key investment areas relate to community infrastructure, capacity building, product packaging and Aboriginal cultural tourism.

Who is the lead organization responsible for marketing, promotion and destination development?

NWTT was established in 1996 as a non-profit industry association and it is registered under the Government of the Northwest Territories (GNWT) Societies Act.

How do they work with the GNWT?

On an annual basis the GNWT enters into a contribution agreement with NWTT for the purpose of marketing the territory on its behalf as the official DMO. NWTT develops its on budget based on marketing trends and needs. It is then tabled and approved in the Legislature to create more accountability for the funds.



78

Northwest Territories

Northwest Territories Tourism has a small staff, two GSA's and two in-market contractors.



What is the organizational vision and mission?

Vision - A thriving, vibrant, sustainable and successful tourism industry.

Mission - To grow the tourism industry for the NWT in order to support a strong and sustainable economy.

What is the mandate of NWTT?

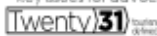
NWTT's contribution agreement with GNWT and the associated budget is directly linked to Tourism 2020. There are two types of initiatives that form the core of the agreement: 1) Regional and local marketing activities which partners Regional Tourism Development Officers (RTO), the Regional Superintendents and Northwest Territories Tourism, and 2) Special initiatives as agreed upon between GNWT and NWTT. The two organizations also enter into a separate agreement that focuses on parks marketing and management of the convention bureau.

What is the structure of the organization?

NWTT has a CEO/Executive Director and internal staff to deliver the specified initiatives. There are nine staff in Yellowknife and two General Sales Agents (GSA) contractors in international markets to support the travel trade. One GSA is located in Germany and the second is in Japan. To help execute marketing in international markets NWTT has partnership agreements with contractors in South Korea, Australia and China.

A sixteen member Board leads the organization by managing performance and governance, representing the tourism industry and advocating on its behalf. The Board consists of seven elected positions, seven appointed positions by Indigenous Governments and two appointed positions by the GNWT.

NWTT also has membership opportunities for licensed business or individuals operating in NWT. There are three levels of membership types available with a fee ranging between \$75 - \$175. Through its membership program, NWTT is able to grow advertising and marketing partnerships, co-op advertising buy-ins, understand key issues for advocacy purposes and provide professional development opportunities to the industry. There are almost 200 tourism members today.



79



Northwest Territories



For the 2017-2018 fiscal year the Government of Northwest Territories and Northwest Territories Tourism contribution agreement was \$3.4 million.

How is it funded?

NWT is mainly funding through its GNWT contribution agreements but has in the past also secured funding from Destination Canada and the Canadian Northern Economic Development Agency for specific time-limited projects, on behalf of partners.

For the 2017-2018 fiscal year the GNWT and NWT contribution agreement was \$3.4 million (including \$100,000 for the convention bureau). The annual contribution is approved through the GNWT business planning process under the authority of the Minister of Industry, Tourism and Investment.

Highlighted initiatives and results

- The marketing strategy relies heavily on visitor research and trends made available by the research team at the GNWT.
- One of NWT organizations success factors has been managing staff turnover. They do this by providing training and professional development opportunities so that staff are highly skilled and can manage the workload of the 'always on' marketing environment.
- NWT encourages industry member to invest in marketing their businesses and experiences through partnerships. They offer co-operative advertising, trade show promotion and in-kind support for familiarization programs.
- NWT for 2018-19 decided to reduce the number of internal staff attending trade shows and instead focussed efforts on supporting operators so that they could be prepared and succeed in finding new business and partnerships.
- In 2018-19, as a result of meetings and incentive sales directly related to fam tours revenue of \$0.858 million was realized based on spending related to events.



80

Northwest Territories-Private Sector Model



Tourism Delivery Service Models—Interview

Background	<ul style="list-style-type: none"> • Non profit society, constituted under the NWT Societies Act • Industry association + the DMO for the territories • Reports to a board comprised of elected reps from industry sectors, as well as indigenous government representatives • Govt of NWT sits on the board as an ex-officio member
1. Develop/support vision, goals and values of strategy	<ul style="list-style-type: none"> • Tourism 2020 strategy developed by government; • Industry association with DMO responsibility provides some confusion of roles • Challenge is to be an advocate for the industry whereas funding is mostly from government
2. Provide accountability to diversity of interests of destination tourism sector and public	<ul style="list-style-type: none"> • Primary accountability is to government, as they are by far the largest contributor of funding • Product development and research responsibilities lie with the government. If they were with the organization it would provide a greater connection to industry
3. Ability to generate revenue	<ul style="list-style-type: none"> • Gets most of its funds from government allocation • Able to generate additional funds from selling marketing collateral, retail product, tourism conference sponsorship and co-op programs



81



Northwest Territories-Private Sector Model

Tourism Delivery Service Models—CEO Interviews

<p>4. Linkages to performance based funding</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No direct linkage as they don't have good direct data to measure visitor spending • Do measure the number of licensed operators in business, and that is growing which demonstrates healthy industry • Industry has grown in the past few years and government has allocated more funding to NWT
<p>5. Ability to create a competitive organization versus other jurisdictions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • The organization can move faster than a government department to hire people given they are an association • Government contribution does come with some constraints
<p>6. Stakeholder involvement in making decisions (i.e. engagement, committees, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Minister's Tourism Advisory Committee meets once a year • Provide oversight on behalf of the Minister • NWT holds an annual conference that invites industry and all stakeholders to attend • Conduct annual membership survey and publish a year-end review

Content

Introduction

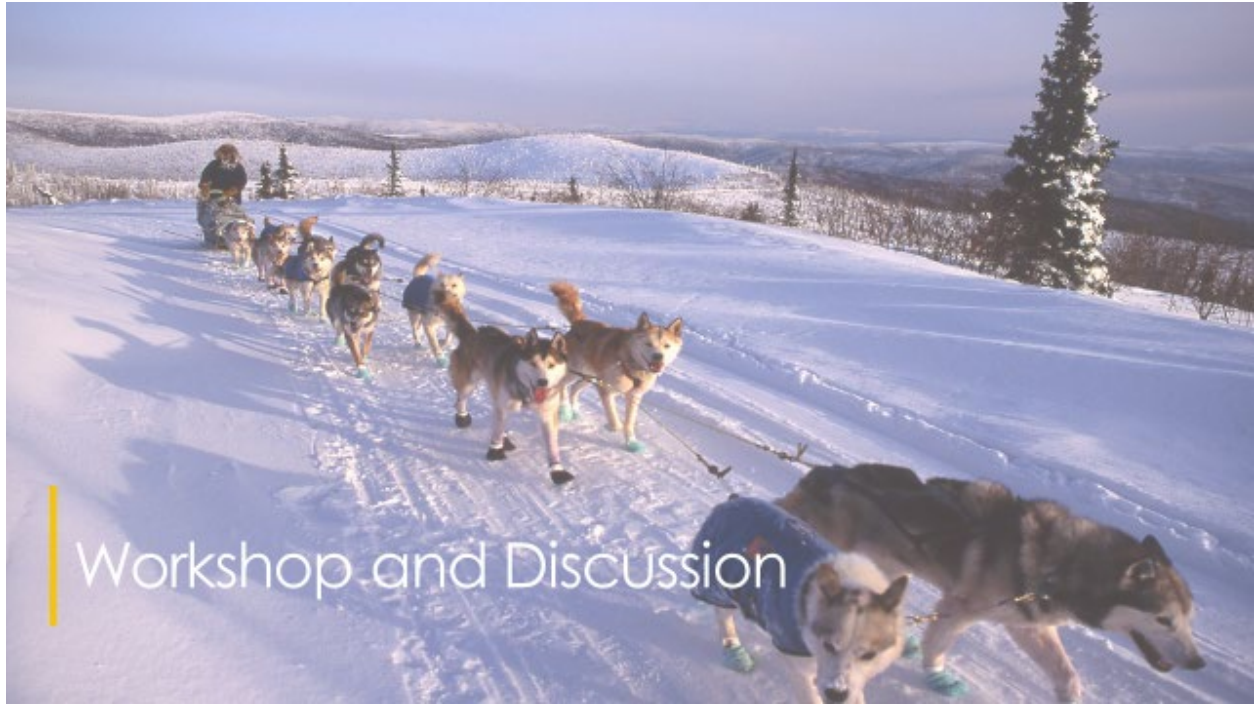
Section 1: Background and Situational Analysis

Section 2: Deep-dive on governance models

Section 3: Strategic Options for Yukon

Section 4: Appendices





Workshop and Discussion

Content

Introduction

Section 1: Background and Situational Analysis

Section 2: Deep-dive on governance models

Section 3: Strategic Options for Yukon

Section 4: Appendices





Appendices

Yukon

Yukon

In Yukon the tourism line department ("Tourism Yukon") lies within the provincial Department of Tourism and Culture portfolio. Tourism Yukon consists of three areas to support tourism:

1. Industry Services: Provides advisory, research and planning services. Delivers a Tourism Cooperative Marketing Fund and Product Development Partnership Program.
2. Marketing: Supports tourism partners with marketing focussed on attracting domestic and international visitors.
3. Visitor Services: Promotes Yukon products and experiences in market at six Visitor Information Centres and the media library.

In addition to the services and programs, Tourism Yukon provides transfers provided for assistance and to engage non-governmental organizations to deliver specialized projects and events. Key transfers include:

Organization	Amount
TIAY	\$302,450
WTAY	\$264,000
YFNCTA	\$160,000
YCB	\$200,000
Sport Yukon	\$43,000
Yukon Quest Society	\$200,000
Sourdough Rendezvous Society	\$75,000
Total	\$1,244,450



What is Organizational Governance?

Definition

Refers to the processes and structures used to direct and manage an organization's operations and activities. It defines the division of power and establishes mechanisms to achieve accountability among internal and external stakeholders, the board of directors and management.

Good governance systems are designed to help organizations focus on the activities that contribute most to their overall objectives and goals, to use their resources effectively, and to ensure that they are managed in the best interests of their stakeholders.

Perceptions Matter

Most importantly, organizations must not only be well-governed **but must also be seen to be well governed**—this is increasingly referred to 'recognised leadership'—meaning the belief that governance is both a factor of internal and external action as well as perception.

What is a Destination Management Organization?

Traditional Role: A Destination "Marketing" Organization

Generally served as intermediaries between hotels, small tourism business and prospective travelers

While starting with leisure expanded to meetings and conventions, incentive travel, sport tourism, events and other ways of attracting overnight visitors

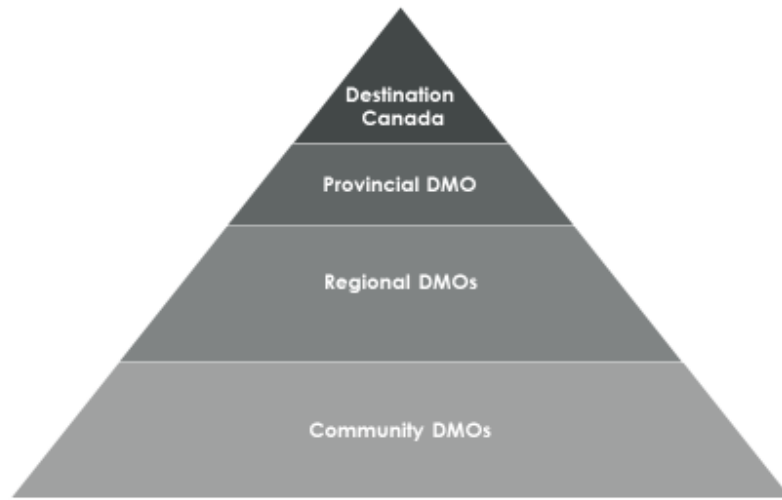
Role in Transition: Increasingly transitioning to a Destination "Management" Organization

Mandated with marketing a destination for tourism but also in managing the destination—advocating with governments, industry, communities, etc. to manage the destination brand, and encourage investment in product development, and destination development as role in marketing diminishing due to technology.

Good governance systems are designed to help organizations focus on the activities that contribute most to their overall objectives and goals, to use their resources effectively, and to ensure that they are managed in the best interests of their stakeholders.



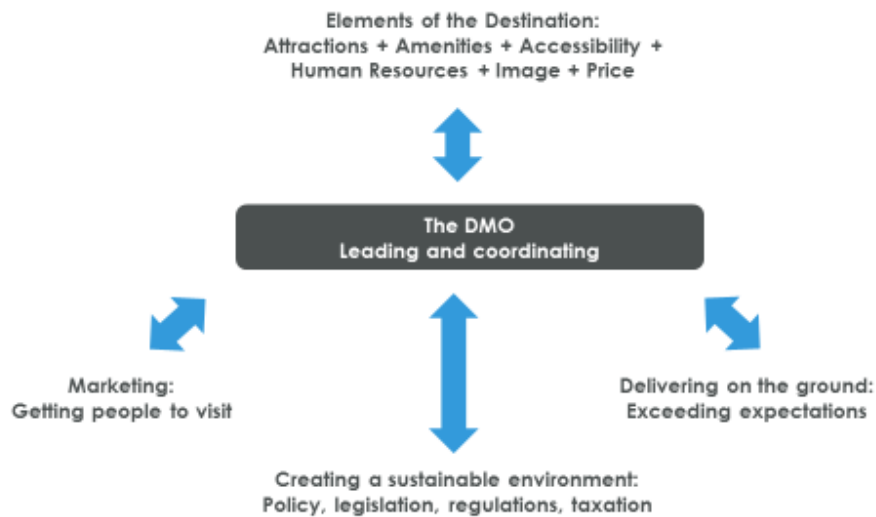
Destination Management Organizations (Canada,)



Twenty31 Systems & Travel

90

Destination Management Roles

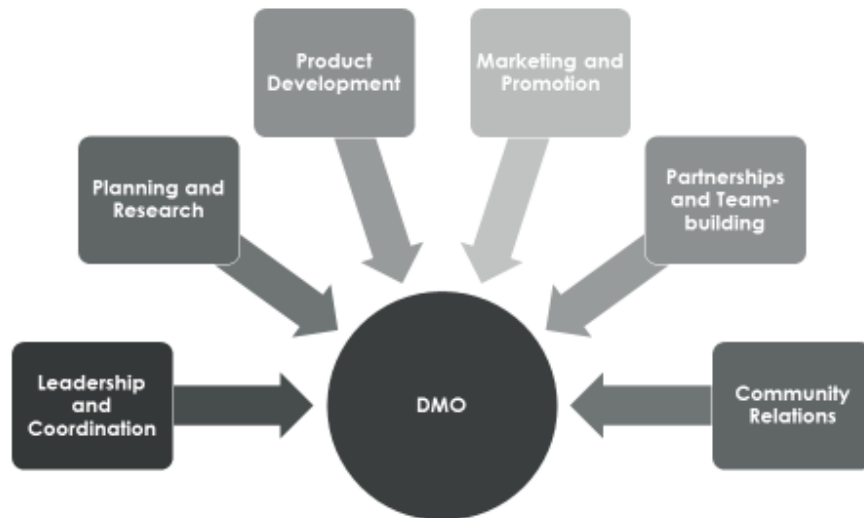


Twenty31 Systems & Travel Source: UN World Tourism Organization, 2007

91



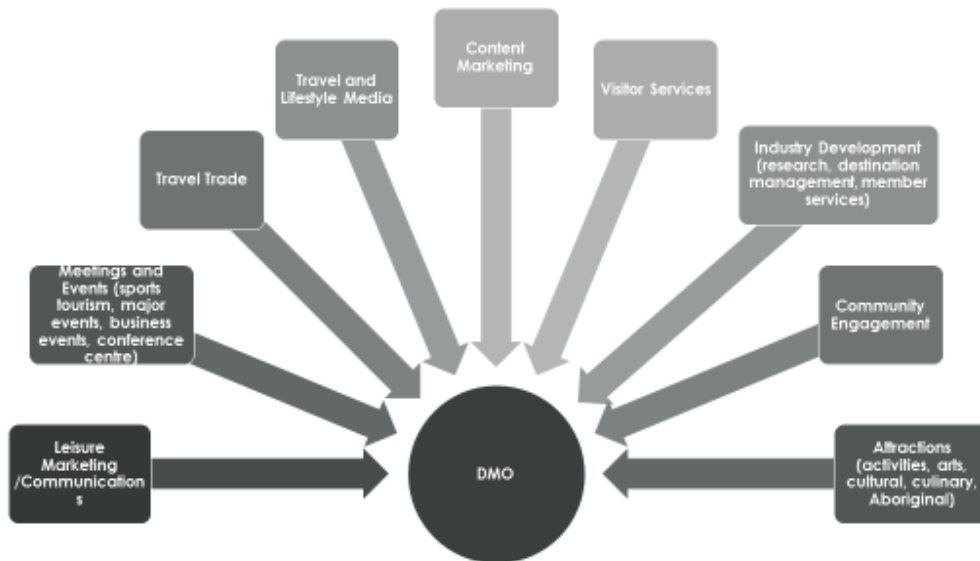
Role of the DMO in Destination Management



Twenty31 Source: Destination Consultancy Group, 2012

92

Functional Areas of Responsibility of the DMO

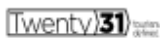


Twenty31

93



Tourism Hierarchy in Yukon



DestinationNEXT



A survey of 327 DMO's from 36 countries was completed by the Destination Marketing Association International (DMAI) with three key objectives:

- 1 Uncover key Challenges and Opportunities Facing Destinations
- 2 Describe the anatomy of a best practice Destination for the future
- 3 Identify linkages between strong tourism communities and strong Destinations



DestinationNEXT Driving Factors for Success



DestinationNEXT Transformational Opportunities

For competitive advantage over the next 5 years:

- 1** **Dealing with the New Marketplace**



Broadcast to engagement; technology and millennials
- 2** **Building and Protecting the Destination Brand**



Destination managers of local, authentic, sustainable, cultural visitor experiences
- 3** **Evolving the DMO Business Model**

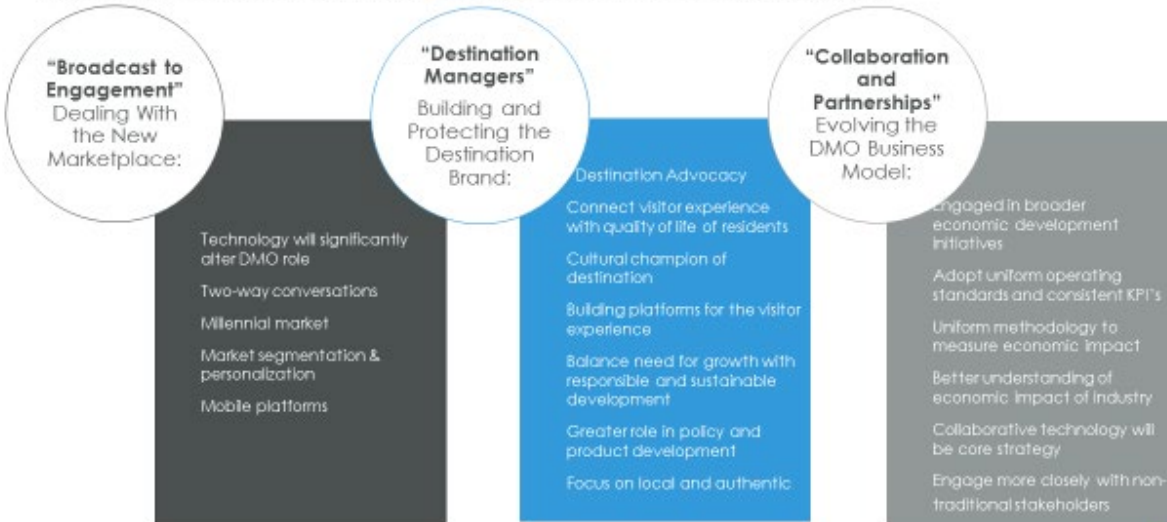


Collaboration and partnerships—tourism centric to vibrant economies and communities



DMO Strategic Directions

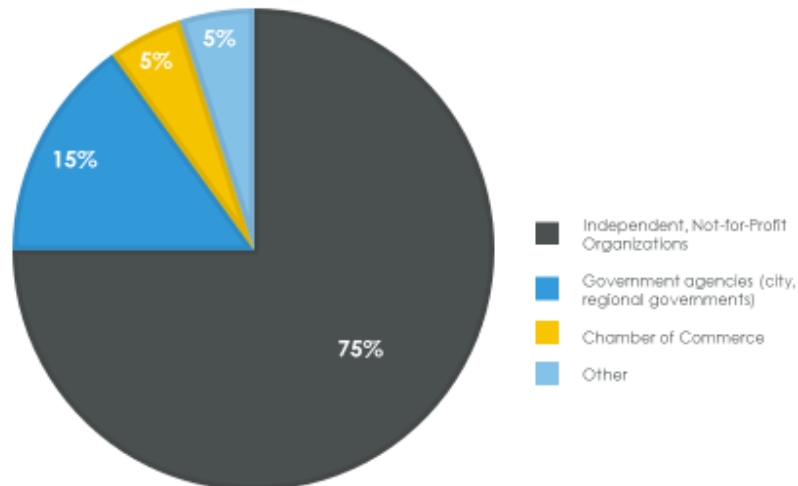
The top 20 strategies DMO's will have to embrace fall within three key categories.



DMO Governance Models in North America

Generally speaking:

Major cities, major communities where tourism plays a strong role in the economy, and resort destinations across North America are most likely to be **independent, not for profit, private sector style organizations.**





ANNEXE D - Mémoire de la Tourism Industry Association of the Yukon au comité directeur de la SDTY

Introduction : la Stratégie de développement touristique du Yukon

Le tourisme au Yukon n'existerait pas sans ses exploitants touristiques. Au cours des dernières décennies, ces personnes ont consacré leur vie et une somme considérable de leurs propres capitaux au développement des produits et services qui ont fait du territoire une destination viable. Il faut, pour cela, beaucoup de passion et de persévérance.

Lors de l'élaboration de la stratégie qui déterminera la planification et la gestion du tourisme sur le territoire pour les années à venir, il va de soi que les personnes qui vivent et respirent le tourisme au quotidien, celles dont l'avenir se joue, devraient exercer la plus grande influence. Après tout, ce plan vise à façonner l'industrie qu'elles ont créée – leur gagne-pain. Le comité directeur de la Stratégie de développement touristique du Yukon (SDTY) compte plusieurs exploitants d'entreprises touristiques, ce qui lui permet de bénéficier de la perspective essentielle de l'industrie lorsqu'il examine les résultats de la SDTY à un niveau supérieur. TIA Yukon croit toutefois qu'il serait judicieux de présenter le plus grand nombre de points de vue possible émanant de l'industrie touristique, pour s'assurer que ces détails soient pris en compte lors de l'élaboration d'une ébauche de stratégie.

TIA Yukon soumet le présent mémoire à la Stratégie de développement touristique du Yukon au nom de l'industrie touristique du territoire. L'organisme tient à remercier le gouvernement du Yukon de lui avoir donné l'occasion de contribuer, par ce mémoire, à la Stratégie et apprécie le travail acharné entrepris dans le cadre de cette initiative.

Remerciements

C'est avec beaucoup de respect et de gratitude que TIA Yukon reconnaît la contribution des Premières Nations du Yukon, qui permettent aux visiteurs de partager leurs terres traditionnelles et d'en profiter. L'industrie touristique du Yukon demeure un ardent défenseur de la gérance environnementale aux côtés de ses partenaires des Premières Nations, et un fier partisan des efforts des Premières Nations du Yukon pour promouvoir leur culture par le tourisme.

Énoncé de mission de TIA Yukon

TIA Yukon est l'association de l'industrie touristique qui forge une voix et des mesures communes en vue d'influencer le développement du tourisme au Yukon, de le promouvoir et d'y contribuer. Notre association se veut fondamentalement : accessible, responsable, transparente et durable.

Les valeurs fondamentales de TIA Yukon ont été établies en 1973 par l'industrie touristique du Yukon, pour l'industrie. Elles demeurent, aujourd'hui, tout aussi valides.

TIA Yukon affirme que ces mêmes valeurs devraient être ancrées dans tous les systèmes et processus qui façonnent et régissent le tourisme au Yukon.

Énoncé de mission de l'industrie

L'objectif de l'industrie touristique du Yukon consiste à générer des revenus à partir des personnes qui visitent le Yukon, qu'elles proviennent de l'extérieur du territoire ou en soient résidentes, afin d'assurer la viabilité financière des entreprises touristiques et de faire du tourisme un des principaux moteurs économiques du territoire.

L'industrie s'efforce de faire du Yukon une destination à longueur d'année et de promouvoir et de préserver les qualités du territoire qui le rendent unique : sa culture, son histoire, son environnement vierge et le dynamisme de ses collectivités.

OÙ EN SOMMES-NOUS?

Analyse FFPM

D'après les commentaires des membres de TIA Yukon au cours de la dernière année (de mai 2017 à mai 2018), voici quelques-unes des principales perceptions quant à l'état actuel du tourisme au Yukon qu'il convient de souligner :

FORCES

- Programmes de financement qui aident l'industrie (FCMT, Dév. éc.)
- Campagne Yukon Now
- Partenariats au sein de l'industrie
- Présence d'Air North au Yukon, permettant d'accéder à de bons vols et à des tarifs concurrentiels
- Fort sentiment d'appartenance à la collectivité et petite administration – il est plus facile de rallier les Yukonnais à une campagne ou à une cause (plus facile de se rassembler pour planifier qu'en Ontario, en Colombie-Britannique, etc.)
- Multitude d'ONG reflétant la diversité de l'industrie touristique du Yukon et renforçant chaque secteur
- Le Yukon a une marque forte qui perdure.

FAIBLESSES

- Communication de Tourisme Yukon à l'industrie
- Les recherches menées par Tourisme Yukon sont souvent considérées comme peu fiables en raison des difficultés de collecte et du manque de surveillance indépendante, et vont souvent à l'encontre des rapports des exploitants.
- Exigences fastidieuses en matière de rapports ou critères désuets n'accordant aucune souplesse
- Manque de normes et de règlements
- Problèmes de dotation
- Place à des améliorations de l'infrastructure (meilleure signalisation, accroissement du nombre de toilettes extérieures et de poubelles, accès à Internet améliorer et à moindre coût, etc.)
- Mauvaise gestion des aéroports du Yukon (absence de politiques, absence de

normes de service, détérioration de l'infrastructure, conception gérée par le gouvernement qui ne maximise pas les possibilités de services aux consommateurs et les dépenses engagées, etc.)

- Absence d'hébergement haut de gamme
- Faible disponibilité de l'hébergement en haute saison
- Faible qualité de certains des produits et des services offerts
- Mauvais service à la clientèle
- Difficulté d'accès au capital
- Difficulté d'accès à l'arrière-pays
- Lenteur des décisions en lien avec les conflits d'utilisation des terres (p. ex. les sources thermales Takhini)
- Incidence négative des nombreuses politiques et de nombreux produits désuets du GY sur l'efficacité ou l'image de marque : politique sur les visites de repérage, film « As the Crow Flies » du centre d'information des visiteurs, guide touristique, etc.
- Routes généralement très mal entretenues; l'état des routes du Klondike Nord limite les déplacements en VR jusqu'à Dawson.
- Whitehorse n'a pas de représentant touristique désigné et n'est pas développée comme destination - manque de produits et de services, surtout le soir.
- La multitude d'ONG touristiques peut épuiser le bassin de talents lorsqu'il s'agit de trouver des gens pour siéger aux conseils et aux commissions.

POSSIBILITÉS

- Possibilités de croissance en ce qui a trait à l'offre de produits et services et à l'amélioration des produits et services existants
- Nouveaux itinéraires de vol d'Air North et accès accru grâce au pavage de la piste de Dawson
- Croissance du tourisme hivernal (augmentation récente dans de nouveaux marchés : Mexique, Australie)
- Possibilité d'utiliser le centre d'information des visiteurs de manière novatrice afin d'en maximiser l'utilisation
- Possibilité pour le Yukon de tirer parti de l'intérêt des visiteurs pour les voyages durables et la durabilité des destinations
- La transition du Collège du Yukon à l'Université du Yukon pourrait mener à des possibilités de formation et d'expérience.



- Des expériences spécialisées telles que la cuisine, l'astronomie et la paléontologie sont en cours de développement et suscitent de plus en plus d'intérêt.
- Intérêt récent des Premières Nations du Yukon pour le développement du tourisme, susceptible d'engendrer de grandes possibilités pour de nouveaux produits, services et expériences touristiques
- Retombées de décisions politiques (c.-à-d. plus grande facilité pour certaines nationalités d'obtenir un visa pour le Canada; intérêt accru des Canadiens à voir le Canada)
- La capacité intersaison demeure (bien qu'elle soit beaucoup plus faible qu'il y a 10 ans).



MENACES

- Capacité insuffisante (surtout dans les collectivités)
- Effets du changement climatique, qui augmentent les risques de phénomènes météorologiques violents et de catastrophes naturelles (incendies, inondations, etc.)
- Effet de facteurs politiques (c.-à-d. incertitude économique)
- Augmentation du coût du carburant et des autres frais de déplacement
- Absence de planification de la relève, susceptible d'entraîner une réduction des produits et services et nuire à la viabilité de l'industrie
- Réduction de la commercialisation et de l'infrastructure touristiques (p. ex., les traversiers) en Alaska
- Perception selon laquelle le tourisme serait maintenant « dirigé par la bureaucratie » et non plus par l'industrie en raison d'hypothèses formulées par le gouvernement du Yukon du fait de la déconnexion entre Tourisme Yukon et l'industrie touristique du territoire – il en résulte des tensions dans les relations et une aggravation des lacunes dans les communications.

QUE NOUS RÉSERVE L'AVENIR?

Vision et plan de croissance de l'industrie

Le Yukon deviendra un chef de file du tourisme expérientiel et pédagogique dans le Nord, se positionnant comme un haut lieu touristique en toute saison que chaque Canadien ressentira le besoin de visiter au moins une fois dans sa vie. La durabilité y sera le principe directeur fondamental du tourisme; la production de recettes et le développement communautaire seront les principaux objectifs poursuivis, et doivent être interreliés. Le Yukon créera une proposition équilibrée en tirant parti des éléments qui le rendent unique en son genre, en particulier sa culture et son sens de la collectivité. Il développera des attractions emblématiques et des expériences uniques qui lui permettront de se démarquer de ses concurrents, et se montrera créatif et débrouillard pour trouver de nouvelles façons de raconter son histoire.

Objectifs

- Atteindre la croissance annuelle ciblée de 3 % des revenus touristiques pour le territoire
- Faire en sorte que les dépenses des visiteurs canadiens (non-résidents du Yukon) augmentent de 2 % chaque année
- Atteindre une croissance de 1 % de l'emploi lié au tourisme au sein du territoire chaque année
- Élaborer un mécanisme pour mesurer avec exactitude les revenus touristiques dans les collectivités du Yukon et le mettre en place avant le 31 mars 2019

COMMENT Y PARVENIR?

Faire du développement durable plus qu'un simple mot à la mode

Des destinations comme le Costa Rica ont intégré la durabilité dans leurs stratégies touristiques à long terme. Elles sont même allées plus loin encore, intégrant la durabilité à leur identité. Et cela leur réussit². De nos jours, de nombreux voyageurs apprécient la possibilité de redonner aux lieux qu'ils visitent – la popularité croissante du volontourisme et de l'écotourisme en sont des indicateurs clés. Les entreprises et les destinations qui peuvent montrer qu'elles ont adopté des pratiques exemplaires durables sont perçues comme consciencieuses et avant-gardistes, et souvent considérées comme de meilleure qualité³. D'un point de vue pratique, les destinations et les entreprises qui mettent l'accent sur la durabilité économisent de l'argent et gagnent du temps à long terme. Une fois effectués, les investissements initiaux engendrent la certitude; il ne faut donc plus autant de temps, d'énergie et d'argent pour que les choses continuent de fonctionner de façon constante⁴.

² SKAL, « Why Going Green Pays Off. » (en ligne), mai 2016. Sur Internet : <URL:<https://www.skal.org/fr>>.

³ Tourism Industry Association of New Zealand, *Tourism 2025* (en ligne), mars 2014. Sur Internet : <URL:<http://www.tourism2025.org.nz>>.

⁴ Destination British Columbia, *Tourism Business Essentials: Sustainable Tourism* (en ligne), décembre 2015. Sur Internet : <URL:<https://www.destinationbc.ca>>.

TIA Yukon a conçu son congrès de 2017 autour du thème « Sustainable tourism N60 and Beyond » (le tourisme durable au 60^e parallèle et au-delà). Ce faisant, elle souhaitait souligner le fait que 2017 était l'Année internationale du tourisme durable pour le développement et encourager l'industrie touristique du Yukon à commencer à penser à la durabilité dans notre région. Quelques mois plus tard, à Victoria, en Colombie-Britannique, avait lieu le congrès IMPACT, destiné à faciliter la première discussion nationale sur le tourisme durable au Canada. Les deux congrès ont souligné le fait que le tourisme est à un point crucial – les gens sont plus nombreux que jamais dans le monde à voyager. À l'heure où des termes comme « surtourisme » sont de plus en plus utilisés, beaucoup croient que l'augmentation du volume ne devrait pas être la mesure déterminante de la réussite touristique (dans le cadre d'un sondage de TIA Yukon en mars 2018, 90 % des répondants ont estimé que les dépenses des visiteurs constituaient un meilleur indicateur de la réussite, ou du moins un indicateur égal). Comme il a été souligné dans les exposés présentés au congrès de TIA Yukon par le consul général du Costa Rica et un ancien gestionnaire de destination norvégien, les chefs de file mondiaux du tourisme voient les avantages qu'il y a à passer de la quantité de visiteurs qu'une destination peut attirer à la qualité de l'expérience qu'elle peut offrir aux visiteurs (ce qui a tendance à les faire rester plus longtemps et dépenser davantage)⁵. Investir dans des expériences de meilleure qualité mène généralement à un investissement accru dans les collectivités et à une interaction plus positive et plus significative entre les résidents et les visiteurs⁶.

Pour maximiser le potentiel touristique du Yukon, la durabilité doit être le principe directeur fondamental qui influence toutes les décisions. Cela signifie qu'il faut veiller à ce que le tourisme soit développé de manière à en assurer la durabilité sur les plans économique, environnemental, culturel et social.

⁵ www.tiayukon.com. Voir « Industry Resources »

⁶ Jessica Ferlino, « Tourism and Its Many Benefits » (en ligne), mai 2014. Sur Internet : <URL:<https://www.businessinfocusmagazine.com>>.

QUESTIONS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION

- *Comment pouvons-nous planifier de façon à nous assurer que le nombre de visiteurs ne dépasse pas la capacité de nos collectivités?*
- *Comment accroître les revenus touristiques tout en nous assurant que la qualité de ce qui fait l'attrait du territoire en tant que destination ne se trouve pas diminuée par le nombre de personnes qui y transitent?*
- *Comment pouvons-nous tirer parti du tourisme pour que les collectivités du Yukon en profitent au maximum, et comment les collectivités peuvent-elles contribuer à l'augmentation des revenus du tourisme?*
- *Étant donné que le nombre de visiteurs chinois au Canada a crû de façon astronomique d'une année à l'autre (40 à 50 %) et que d'autres provinces qui ont courtisé le marché chinois ont elles aussi connu des augmentations semblables, le Yukon est-il équipé pour absorber ce genre de volume sans que cela affecte la qualité de la destination?*
- *Comment pouvons-nous régler convenablement les problèmes signalés concernant le manque de capacité (hébergement, dotation en personnel, infrastructure communautaire, etc.) afin que l'industrie touristique du Yukon puisse continuer de prospérer?*

MESURE RECOMMANDÉE

- *Il faut élaborer des stratégies pour s'assurer que chacun des quatre piliers de la durabilité (économique, environnemental, culturel et social) soit bien développé et géré. Un comité conjoint du GY et de l'industrie devrait être mis sur pied pour surveiller les progrès, donner des conseils et assurer en permanence le développement de ces piliers.*
- *Le GY doit investir dans un ensemble établi de critères de durabilité reconnu à l'échelle mondiale, comme EarthCheck ou Green Key, et affecter une personne à l'obtention de la certification d'un de ces organismes. La Thompson Okanagan Tourism Association (TOTA) devrait servir de référence à cet égard.*
- *Les objectifs des Nations Unies en matière de développement durable devraient être intégrés au plan stratégique :*
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>.

Reconnaître le rôle de premier plan de l'industrie

Dans le monde d'aujourd'hui, les choses évoluent rapidement, et elles ne font que s'accélérer. Les tendances en matière de voyage changent, et le Yukon doit être en mesure de s'adapter rapidement si nous voulons garder une longueur d'avance.

On dit que les organisations sont soit des hors-bord, soit des porte-avions. À titre d'exemple : ceux qui travaillent dans le monde des affaires et les ONG au Yukon sont les hors-bord qui sillonnent les mers; leur petite taille les rend plus vulnérables aux vagues éventuelles, mais leur donne la capacité d'être agiles et de manœuvrer rapidement lorsque nécessaire. En tant que porte-avions, le gouvernement du Yukon a la capacité d'absorber l'impact des eaux agitées, mais changer de cap exige la présence de tous sur le pont et représente un long processus.

Parfois, lorsqu'elles travaillent ensemble, les différences entre ces deux types d'organisations peuvent entraîner des tensions.

Imaginez ceci : une flotte de vedettes qui naviguent devant le porte-avions remarque, au raz de l'eau, un récif qui ne figure sur aucune carte. Le porte-avions se dirige droit dessus – s'il est heurté, le récif causerait des dommages considérables au navire. Les hors-bord communiquent par radio avec le commandant du navire et l'informent de leurs observations. Le commandant ne tient pas compte des avertissements, se fiant davantage à ses cartes désuètes et à l'épaisse coque de son bâtiment qu'aux observations des patrouilleurs qui sillonnent les eaux devant lui. Les hors-bord actionnent désespérément leur sirène, mais bien au-dessus d'eux, sur la passerelle du porte-avions, les commandants, se croyant mieux avisés, continuent d'ordonner que le bâtiment garde le cap.

Tourisme Yukon a fait de grandes choses pour promouvoir le territoire, en particulier l'initiative Yukon Now, qui a commencé à en faire la promotion à la télévision en 2015 et a aidé les exploitants à mettre en valeur leurs entreprises et à élaborer des produits par l'intermédiaire du Programme de partenariats pour le développement de produits (PPDP) et du Fonds coopératif de marketing en tourisme (FCMT). Tourisme du Yukon fait du bon travail, mais comme il s'agit d'un gros navire mû par la bureaucratie, il se déplace lentement. Trop pour répondre à tous les besoins de l'industrie. À preuve, des politiques et des produits désuets : le film du centre d'information des visiteurs de Whitehorse (*As the Crow Flies*) a plus de 20 ans, le guide touristique, la politique sur les visites de repérage, les critères du FCMT – à ce jour, aucun de ces éléments n'a fait

l'objet d'une actualisation tangible, même s'ils ont été visés par des recommandations du SMAC – certains, plusieurs fois, et bon nombre d'entre eux, durant plusieurs années. Si ces changements internes prennent autant de temps à se concrétiser, quelle est la probabilité que Tourisme Yukon s'adapte rapidement aux changements externes, comme les tendances en matière de visiteurs?

Tourisme Yukon doit faire confiance aux experts de l'industrie, qui ont investi leur propre capital dans des entreprises et dont le succès parle de lui-même. Ces gens savent où résident et résideront les possibilités clés, parce qu'ils se trouvent sur le terrain, investissant soigneusement leurs économies là où ils observent les meilleurs rendements.

Voilà pourquoi le marketing touristique au Yukon doit à nouveau être « dirigé par l'industrie ». Un porte-avions peut accomplir beaucoup de choses, mais il ne sera jamais un hors-bord. Il n'est pas censé l'être. Le fait pour chaque partie de connaître ses forces, de définir son rôle en fonction de celles-ci, n'entretenant aucun doute qu'elle et ses pairs s'appuieront mutuellement dans ces rôles au bénéfice de toutes les parties : voilà qui engendre les meilleurs résultats. Ce sont là les fondements d'un partenariat solide.

Pour permettre au tourisme au Yukon d'atteindre un rendement optimal, il faut mettre en œuvre un nouveau modèle de gouvernance qui lui permette d'être véritablement dirigé par l'industrie, le gouvernement jouant un rôle de soutien.

MESURES RECOMMANDÉES

- *Rétablir l'expression « dirigé par l'industrie » dans l'énoncé de mission de Tourisme Yukon afin qu'il soit clair que les décisions en matière de marketing sont prises en fonction des besoins de l'industrie et non en fonction des penchants de la bureaucratie.*
- *Réviser le mandat du SMAC pour revoir le format du comité, de sorte qu'il soit coprésidé par un représentant de TIA Yukon et le sous-ministre du Tourisme et de la Culture. TIA Yukon demeurerait responsable de l'administration du comité, et les recommandations continueraient d'être transmises du comité au conseil d'administration de TIA Yukon et au ministre du Tourisme et de la Culture. Le ministre et le président de TIA Yukon se verraient présenter une offre de*

participation permanente à toutes les réunions du SMAC et seraient invités à se joindre à lui pour le déjeuner à chaque séance.

- *Reconnaître que l'industrie touristique du Yukon prend de l'expansion à un niveau qui bénéficiera de la voie empruntée par d'autres administrations : le Yukon devrait former une société d'État dirigée par l'industrie pour gérer la commercialisation du tourisme sur le territoire.*

Créer un climat propice à l'investissement

L'un des principaux défis auxquels fait face le Yukon aujourd'hui est que les conditions ne sont pas idéales pour le démarrage ou la croissance d'une entreprise touristique.

L'accès à l'arrière-pays représente un défi pour certains exploitants potentiels qui veulent créer une entreprise de moyenne à grande échelle ou étendre leurs activités.

C'est là une surprise pour plusieurs, étant donné le nombre de terrains vacants, d'espaces ouverts et l'immensité du territoire.

L'accès au capital constitue un autre défi commun aux entreprises en démarrage et à celles qui cherchent à croître. Les banques sont souvent réticentes à financer des projets touristiques sans une mise de fonds initiale importante. Les investisseurs étrangers et les accords de type coopératif exigent une plus grande certitude quant au caractère « clé en main » d'une opération avant que les investisseurs prennent un engagement.

L'infrastructure touristique a grand besoin d'être installée ou mise à niveau. Il faut améliorer les services Internet et cellulaires dans tout le Yukon, moderniser les aéroports et les pistes d'atterrissage vieillissants, faire en sorte que les routes puissent accueillir davantage de circulation et des véhicules plus gros, et fournir et entretenir, étant donné l'accroissement du nombre de visiteurs, un plus grand nombre de toilettes portables et de poubelles, particulièrement dans les régions rurales près des collectivités.



L'une des causes profondes des difficultés que connaissent les exploitants est le fait que certains règlements et certaines politiques touristiques élaborés il y a des années sont dépassés et ne tiennent pas compte des réalités actuelles. Par exemple, lorsque certaines des politiques touristiques existantes ont été mises en œuvre, le tourisme hivernal n'avait pas encore pris son essor, et le Yukon recevait beaucoup moins de visiteurs qu'il ne le fait actuellement. Tandis que les investisseurs potentiels se perdent dans des dédales bureaucratiques du fait de certaines des politiques et certains règlements existants, d'autres politiques et règlements créent des échappatoires qui permettent aux entreprises clandestines d'opérer sans crainte de représailles⁷.

QUESTIONS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION

- *Comment pouvons-nous attirer des investissements dans les activités touristiques au Yukon sans créer des règles du jeu inégales pour ceux qui sont ici?*
- *Quelle serait la meilleure façon de stimuler la création de produits emblématiques?*
- *Comment créer des incitatifs fiscaux à l'investissement pour encourager l'investissement dans le tourisme sur le territoire tout en continuant d'éviter des taxes comme les taxes d'aéroport et d'hôtel qui nuiraient à la compétitivité de la région?*

MESURES RECOMMANDÉES

- *Le GY devrait coordonner une réunion trimestrielle pour permettre un dialogue libre et fluide entre les sous-ministres du Tourisme et de la Culture, des Services aux collectivités, de l'Environnement, du Développement économique et de la Voirie et des Travaux publics, les gestionnaires municipaux et agents d'administration principaux des municipalités du Yukon, TIA Yukon, l'Association of Yukon Communities et la Chambre de commerce du Yukon. Ces réunions devraient porter spécifiquement sur les besoins en infrastructures du territoire afin de garantir que nous avons la capacité suffisante pour répondre à l'augmentation de la fréquentation et que nous travaillons à l'unisson pour rendre le territoire attrayant aux visiteurs et aux investisseurs touristiques potentiels.*
- *Le GY devrait réserver une partie du nouveau financement fédéral qu'il reçoit pour l'infrastructure et l'affecter à un fonds annuel de soutien au tourisme (c.-à-d. des projets d'infrastructure avantageux pour le tourisme dans le territoire). Ces projets n'ont pas à se concentrer uniquement sur le tourisme,*

⁷ www.tiayukon.com. Voir « Industry Resources »

mais la justification de l'investissement doit indiquer comment ils profiteront à l'industrie.

- *Le GY (Développement économique et Tourisme et Culture) devrait financer un « comité d'investissement touristique au Yukon » administré par TIA Yukon, afin de mener des recherches sur l'attraction des investissements touristiques, les pratiques exemplaires en matière de développement de produits, les études de faisabilité de produits emblématiques potentiels, ainsi que l'élaboration d'outils et de recommandations qui aideraient à attirer plus d'investisseurs locaux et étrangers et, en fin de compte, à créer de nouveaux produits touristiques haut de gamme (1 million de dollars et plus) au Yukon.*
- *Le GY devrait mettre en place une politique d'investissement touristique visant à garantir l'observation des meilleures pratiques mondiales, à créer des lignes directrices claires en vue d'attirer des investisseurs de bonne réputation qui redonnent à la collectivité et à faire en sorte que les investisseurs ayant un lien local – par opposition aux entités appartenant à des étrangers – se voient privilégiés.*
- *Toutes les politiques et tous les règlements actuels relatifs au tourisme (en particulier ceux qui ont trait au tourisme en milieu sauvage) devraient être correctement appliqués par le GY. Le gouvernement et l'industrie devraient s'employer à élaborer des stratégies de communication pour informer les gens au sujet des politiques et des règlements existants. Les politiques devraient être révisées fréquemment par le GY, de concert avec TIA Yukon et la Wilderness Tourism Association of the Yukon (WTAY), pour faire en sorte que les règlements existants répondent aux besoins actuels.*

Célébrer notre unicité et la voir à travers les yeux des visiteurs

Le Yukon doit tirer parti des éléments qui le rendent unique en son genre pour créer une histoire complète qui soit à la fois intrigante et inspirante. La culture des Premières Nations du Yukon, le tourisme culinaire, l'histoire du Klondike, Air North et la nature sauvage intacte s'inscrivent tous dans le cadre de ce récit. Les personnalités colorées qui existent au Yukon font partie de ce que nous sommes; le fort sentiment de communauté qui rassemble tant de diversité est vraiment quelque chose de spécial, qui laisse une impression durable aux visiteurs.

Le Yukon a le potentiel de se tailler une place dans le tourisme expérientiel et pédagogique dans le Nord. Son aura de mystère attise la curiosité; le fait qu'il y ait tant d'intérêt public pour le Nord de nos jours offre à la communauté touristique du Yukon

une occasion à saisir. Grâce à des partenariats et à des programmes stratégiques, nous pouvons trouver des moyens d'attirer les gens au Yukon, non seulement pour qu'ils voient le territoire, mais aussi pour qu'ils le découvrent pleinement et en fassent l'expérience. Plusieurs organismes font déjà un excellent travail d'interprétation, et nous devrions trouver des moyens de les mettre en contact pour maximiser l'expérience d'apprentissage des visiteurs. La communauté touristique devrait s'efforcer de tirer des leçons par rapport aux aspects uniques du Yukon afin que les visiteurs apprennent à le connaître dès leur arrivée et jusqu'à leur départ. Les thèmes qui offriraient de grands « moments propices à l'apprentissage » comprendraient (sans toutefois s'y limiter) les changements climatiques, la conservation de la faune, la pourvoirie et le piégeage, la survie en plein air, l'autonomie gouvernementale des Premières Nations, la cuisine et l'agriculture au Yukon de même que l'astronomie. Cela créerait un véritable lien entre le visiteur et la destination, procurant aux visiteurs des informations précises qu'ils pourraient apporter à la maison pour informer et intriguer les autres. Lorsque les gens s'attachent à une destination, ils ont tendance à s'en soucier davantage⁷.

Pendant la ruée vers l'or, les gens qui ne parvenaient pas à faire fortune devaient trouver des moyens de survivre aux rigueurs du climat et de gagner leur vie. Ce genre de créativité et d'adaptabilité sont des caractéristiques que l'on retrouve encore aujourd'hui au Yukon.



La communauté touristique doit prendre des risques et essayer de nouvelles choses. Des secteurs spécialisés comme le tourisme santé, le tourisme pédagogique, le volontourisme et d'autres secteurs non conventionnels devraient être explorés. Qu'aucune voie ne demeure inexplorée, car c'est là que se trouve l'or.

MESURE RECOMMANDÉE

- *Le SMAC et Tourisme Yukon devraient dresser une liste des possibilités d'apprentissage qui s'offrent aux visiteurs et préciser les moyens par lesquels des programmes stratégiques pourraient être mis en œuvre.*
- *Le SMAC et Tourisme Yukon devraient élaborer conjointement des stratégies pour mieux attirer les visiteurs et améliorer l'expérience de ceux qui visitent amis ou parents ainsi que des voyageurs entièrement indépendants.*

⁷ Hosany, Sameer; Prayag, Girish; Deesilatham, Siripan et Odeh, Khaled.

http://scholarworks.umass.edu/ttra/2013/AcademicPapers_Oral/9 (2016). « Measuring Tourists' Emotional Experiences: Further Validation of the Destination Emotion Scale ». Tourism Travel and Research Association: Advancing Tourism Research Globally.

TIA Yukon et Tourisme Yukon devraient établir une relation de travail plus étroite avec le Collège du Yukon pour voir s'il existe des possibilités d'apprentissage par l'expérience pour les visiteurs qui pourraient être développées, par exemple par l'intermédiaire du Centre d'innovation en climat froid.

Utiliser nos ressources plus efficacement

Le Yukon est une destination éloignée avec une petite population. Les ressources humaines et financières y sont limitées. Nous devons donc envisager des moyens de rationaliser les choses afin d'améliorer l'harmonisation et l'efficacité et de rendre les opérations plus transparentes.

L'industrie a remarqué que le personnel de Tourisme Yukon est souvent débordé par la quantité de travail qu'il doit accomplir.

Cette situation serait en grande partie le résultat de la vaste gamme d'activités du Ministère; pas nécessairement un travail qu'il aurait été chargé de gérer, mais une charge de travail accrue qu'il s'est créée de lui-même au fil du temps. Cette accumulation est courante au sein des organisations, augmentant progressivement au fil du temps. L'industrie estime que Tourisme Yukon est surchargé. La solution n'est pas d'encourager le gouvernement à gonfler davantage ses effectifs en créant de nouveaux postes à combler; de l'avis de l'industrie, elle consiste plutôt pour Tourisme Yukon à réduire ses activités et à concentrer son attention sur moins de choses. En effet, moins il y a de choses sur lesquelles se concentrer, plus on peut se concentrer dessus.

Un certain nombre d'ONG touristiques sont en activité sur le territoire, financées en partie par le gouvernement. Ces ONG fournissent des services aux exploitants d'entreprises et aux groupes touristiques qui composent les différents secteurs de l'industrie touristique. TIA Yukon est l'une d'elles. Bon nombre de ces ONG existent depuis des décennies maintenant et ont été créées pour répondre à un besoin. Au fur et à mesure que l'industrie touristique évoluait, ces besoins faisaient de même, et plusieurs groupes ont été créés pour favoriser et soutenir des secteurs précis. Toutes les ONG touristiques concernées ont des membres loyaux et des conseils d'administration composés de bénévoles de l'industrie qui travaillent d'arrache-pied. Compte tenu du nombre d'ONG et de leur durée d'existence, il serait sage que l'industrie examine le mandat de chaque organisation afin d'éviter les doublons et de cerner les possibilités de rationalisation par d'éventuelles fusions ou par le partage des coûts des ressources. Cela pourrait contribuer à des économies au sein des budgets et permettre aux bénévoles de gagner du temps.

QUESTIONS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION

- *Le Yukon est-il présent sur un trop grand nombre de marchés?*
- *Comment Tourisme Yukon rationalise-t-il les marchés à explorer?*
- *Y a-t-il des atouts ou des responsabilités que Tourisme Yukon pourrait transférer aux ONG touristiques?*
- *Existe-t-il des possibilités pour les ONG touristiques de fusionner ou de partager des coûts?*

- *Le mandat de certaines ONG doit-il être élargi pour s'adapter aux besoins actuels?*

MESURES RECOMMANDÉES

- *Tourisme Yukon devrait demander qu'une analyse indépendante soit menée relativement à l'efficacité de sa stratégie de marketing actuelle, de même qu'une analyse coûts-avantages visant à réduire le nombre de marchés sur lesquels il est présent.*
- *TIA Yukon, en partenariat avec ses ONG partenaires, devrait avoir accès à des fonds pour une analyse indépendante des ONG touristiques afin de cerner les lacunes, les doublons et les possibilités de partage des coûts ou de fusions, et de recommander des responsabilités parmi celles actuellement assumées par le GY qui pourraient éventuellement être transférées à certaines ONG.*

Faire de la dotation et de la planification de la relève une priorité

Partout au Canada, les besoins en main-d'œuvre dans le secteur du tourisme continuent de s'accroître, et les travailleurs qualifiés et fiables sont de plus en plus difficiles à trouver. Le Yukon ne fait pas exception à la règle. Les entreprises touristiques ne peuvent fonctionner correctement sans employés qualifiés, et bien que des programmes gouvernementaux comme le Programme des travailleurs étrangers temporaires (fédéral) et le Programme des candidats du Yukon (territorial) fonctionnent pour certains, le fait est qu'il y a pénurie mondiale d'employés en tourisme et en accueil. Selon les estimations, ce problème devrait encore s'aggraver.

Au Yukon, le manque de logements abordables, surtout dans des collectivités comme Dawson, exacerbe souvent les difficultés de recrutement et de maintien en poste du personnel.

Pour ajouter à la complexité de ce défi, de nombreux exploitants touristiques du Yukon n'ont pas de plan de relève en place pour leur entreprise. Lorsque viendra le temps de passer le flambeau, cela risque d'entraîner la perte de connaissances et d'expérience en cours de transfert, les exploitants se trouvant perpétuellement maintenus dans une



situation où ils ne pourraient plus retirer de l'argent de leur travail, et des produits risquant par le fait même d'être perdus. Il s'agit là d'un grave problème dans une petite région à une époque où les gens se font moins nombreux à entrer dans l'industrie.

QUESTIONS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION

- *Comment pouvons-nous encourager un plus grand nombre de Yukonnais à faire carrière dans le tourisme et l'accueil?*

MESURE RECOMMANDÉE

- *Le milieu touristique du Yukon devrait considérer la dotation en personnel comme aussi importante que les autres aspects fondamentaux du tourisme : l'accès, les produits et le marketing.*
- *Le GY devrait fournir à TIA Yukon les fonds nécessaires pour mettre sur pied une campagne de recrutement et de maintien en poste d'employés touristiques qualifiés provenant d'autres régions du Canada. La campagne pourrait comprendre l'élaboration de matériel promotionnel présentant le Yukon comme un endroit où il fait bon vivre et travailler.*
- *Des efforts devraient être déployés par TIA Yukon et appuyés par le GY pour aider les exploitants à en apprendre davantage sur la planification de la relève et pour créer des possibilités de mentorat et de perfectionnement professionnel dans l'industrie.*

Prendre des décisions fondées sur des recherches fiables et transparentes

Les bonnes décisions sont fondées sur de bonnes recherches. Pour que la recherche soit jugée fiable, le processus de collecte des données doit inspirer confiance. Or, en l'absence de transparence, il n'y a pas de confiance.

Pour que l'industrie touristique du Yukon ait confiance dans la recherche effectuée par Tourisme Yukon à son sujet, le processus doit pouvoir être suivi et compris, et les résultats doivent être entièrement accessibles.

Pour que la réussite soit mesurable, les repères doivent être définis bien à l'avance, permettant ainsi la comparaison des résultats.

Les conflits d'intérêts des chercheurs devraient toujours être pris en compte. Des freins et contrepoids doivent être en place pour prévenir les conflits réels et perçus. Lorsqu'il s'agit de recherche, en particulier de recherche menée dans une petite communauté, la perception peut être plus puissante que la réalité.

À l'avenir, la réussite touristique du Yukon devrait être mesurée principalement en fonction des dépenses des visiteurs, de la durée de leur séjour et des retombées pour les collectivités du Yukon, le nombre de visiteurs constituant un élément beaucoup moins important de l'équation. Les indicateurs de rendement clés doivent être clairs, établis longtemps à l'avance, et la recherche doit être objective.

QUESTIONS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION

- Si la recherche est effectuée à l'interne et qu'elle influence directement la politique du Ministère ou ses mesures de rendement, les intérêts du Ministère risquent-ils d'en compromettre l'intégrité?
- Pourquoi ne demande-t-on pas à TIA Yukon ou au SMAC de poser des questions qui pourraient intéresser l'industrie afin qu'elles puissent être incluses dans des études comme le sondage auprès des visiteurs à la sortie, comme cela a été fait par le passé?
- Tourisme Yukon a-t-il fondé sa décision d'investir des fonds de marketing dans le marché chinois sur des données indiquant que cette décision cadrerait avec les intérêts de l'industrie?

MESURE RECOMMANDÉE

- *Tourisme Yukon devrait prêter un analyste de la recherche à TIA Yukon afin que la recherche sur l'industrie touristique du Yukon soit menée conjointement par l'industrie et le gouvernement. Cela permettrait une plus grande surveillance et éviterait par la suite les conflits d'intérêts perçus, rétablissant la confiance de l'industrie dans le processus et l'amenant à s'y rallier davantage.*
- *Lors de grands projets de recherche où les conflits d'intérêts perçus sont à prendre en considération, Tourisme Yukon devrait retenir les services d'un entrepreneur tiers pour assurer l'objectivité.*

Décompartmenter et combler les lacunes en rénovant les structures désuètes

Les communications entre Tourisme Yukon et l'industrie doivent être grandement améliorées.

Il arrive souvent que des initiatives soient lancées sans que l'industrie ait été consultée au préalable et, parfois, les acteurs clés de l'industrie n'en sont même pas informés par la suite. L'information transmise à certains groupes de l'industrie ne parvient pas à d'autres. Les préoccupations soulevées par les exploitants ne font souvent l'objet d'aucun suivi, à moins qu'elles ne soient répétées ou que TIA Yukon intervienne et, même lorsque cela se produit, les choses traînent souvent en longueur ou demeurent irrésolues.

De plus, les communications entre les principaux ministères responsables de la surveillance d'aspects du tourisme (c.-à-d. Environnement, Voirie et Travaux publics, Éducation, Développement économique et Tourisme et Culture) sont perturbées depuis des années. Même Tourisme Yukon et la Direction de la culture, bien qu'ils relèvent tous deux du même ministère, et bien qu'ils se trouvent sous un même toit, auraient eu des problèmes à cet égard. De toute évidence, la main gauche ignore ce que fait la droite.

Le GY a un problème de communication. Comme Tourisme Yukon compte sur sa collaboration avec de multiples partenaires en interne, avec l'industrie et avec d'autres organismes gouvernementaux, la question est particulièrement évidente et problématique au sein de ce ministère. Étant donné l'importance de la communication pour le maintien de relations saines, les partenariats entre Tourisme Yukon et l'industrie ont été plus souvent mis à rude épreuve au cours des dernières années.

L'une des difficultés sous-jacente, amplifiée par l'effondrement des communications, est la division entre le tourisme et la culture qui existe au Yukon. Nombreux sont ceux qui, du côté de l'industrie, diront que Tourisme Yukon n'en fait pas assez pour promouvoir la culture. Il arrive souvent que les programmes de Tourisme Yukon et du ministère du Développement économique ne répondent pas aux besoins du secteur des



arts et de la culture. Beaucoup d'organisations culturelles ne croient pas avoir une voix assez forte, parce qu'elles ne parviennent pas à faire progresser les choses dans la mesure où elles le souhaiteraient compte tenu des structures actuelles en place.

C'est là quelque chose que TIA Yukon peut aider à améliorer. Une réorganisation en profondeur du système actuel pourrait créer des gains d'efficacité qui revitaliseraient la communication et procureraient un soutien plus ciblé aux secteurs du tourisme et de la culture.

QUESTIONS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION

- *Combien de temps prendrait une restructuration majeure? Y a-t-il des solutions que nous pouvons mettre en place à court terme?*
- *Comment pouvons-nous combler d'autres lacunes du système, comme le fait qu'il n'y a pas d'organisme de marketing touristique pour représenter spécifiquement Whitehorse?*
- *Comment le GY définit-il la culture?*
- *Comment les membres de la communauté touristique devraient-ils travailler ensemble pour combler les lacunes qui empêchent le développement du tourisme sportif sur le territoire?*

MESURE RECOMMANDÉE

- *Le gouvernement du Yukon devrait étudier la possibilité de scinder le ministère du Tourisme et de la Culture en deux ministères distincts : le ministère des Petites entreprises et du Tourisme et le ministère des Arts et de la Culture. Le ministère du Développement économique pourrait être dissous, la majeure partie des ressources étant transférée aux petites entreprises et au tourisme, le reste allant aux ministères concernés. Ce modèle permettrait une meilleure harmonisation entre le tourisme et les affaires (comme c'est le cas à l'échelon fédéral) et fournirait aux secteurs des arts et de la culture la distinction et les ressources qui leur sont dues. Dans une telle structure, le marketing touristique devrait être réaffecté à une société d'État distincte, et le nouveau ministère des Petites entreprises et du Tourisme devrait se concentrer sur le développement des entreprises.*
- *Le GY devrait étudier la possibilité de mettre sur pied une direction du sport adéquatement financée qui mettrait davantage l'accent sur le développement du tourisme sportif au Yukon.*
- *Lorsque TIA Yukon révisera ses règlements administratifs cette année, des révisions à sa composition devraient être proposées, afin de permettre au*



secteur culturel d'avoir davantage voix au chapitre par l'intermédiaire de l'organisme.

Devenir une destination à voir avant de mourir pour tous les Canadiens

Quand les gens pensent au Yukon, cela éveille chez eux un sentiment de curiosité et le goût de l'aventure. Le Yukon est mentionné dans la culture populaire et dans le programme d'études canadien, mais il demeure largement inconnu des Canadiens; une terre exotique et lointaine pour plusieurs, en dépit du fait qu'il fait quand même partie du Canada. C'est une partie du pays que la plupart des Canadiens n'ont jamais la chance de voir. Il s'agit là d'une occasion à saisir.

En 2017, les célébrations du 150^e anniversaire de la Confédération ont incité les Canadiens à partir à la découverte du pays. L'idée a germé : les gens étaient motivés à s'engager sur la voie de l'achat, en partie parce que la fierté nationale dictait qu'ils devaient voir leur pays. Il en est découlé un nombre record de visites dans l'ensemble du Canada.

Que se passerait-il si nous pouvions poursuivre sur la lancée du 150^e, mais diriger les gens vers le Yukon spécifiquement? Si nous pouvions positionner le Yukon comme la partie du pays que chaque Canadien doit connaître au moins une fois au cours de sa vie, il en résulterait un flux constant de visites à long terme; le nombre de vols court-courriers en provenance des villes carrefours augmenterait, au bénéfice des festivals et des événements, permettant à Air North de faire des affaires, les saisons intermédiaires se trouveraient prolongées et les visites hivernales, favorisées. Les problèmes de dotation en personnel seraient atténués par la promotion du Yukon comme un endroit où il fait bon vivre et travailler, et le territoire verrait s'accroître son prestige au Canada, ce qui renforcerait le poids politique du territoire au sein de la fédération.

QUESTIONS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION

- *Air North serait-elle en mesure d'étendre davantage ses activités à l'échelle du pays si davantage de fonds de marketing étaient dépensés au Canada?*

MESURE RECOMMANDÉE

- *Le GY devrait collaborer avec le TIA Yukon, Parcs Canada, les collectivités du Yukon et les Premières Nations à l'élaboration d'une stratégie de marketing convaincante qui intéresserait les Canadiens et qui, idéalement, s'harmoniserait avec les préparatifs entourant le 125^e anniversaire du Yukon.*
- *Le GY devrait investir davantage dans le marketing au Canada.*
- *TIA Yukon, avec l'appui de partenaires gouvernementaux, devrait étudier la faisabilité de l'ajout de matériel pédagogique dynamique mettant en vedette le Yukon au programme d'études de chaque province et territoire du Canada.*

Profiter de notre avantage pour l'accès aérien

Il suffit de regarder les initiatives déployées par Icelandair et Air New Zealand et la hausse correspondante des revenus touristiques dans leur pays d'origine respectif pour comprendre l'incidence majeure que peuvent avoir les compagnies aériennes sur l'économie d'une région lorsque la destination fait partie intégrante de l'identité de la compagnie⁸.

Le Yukon a beaucoup de chance qu'Air North soit basée ici, et qu'elle ait choisi de se présenter comme « la ligne aérienne du Yukon ». Le territoire jouit ainsi d'une position enviable que la plupart des pays ne se voient même pas offrir.

La réussite touristique du Yukon est en grande partie attribuable à l'accès qu'Air North a créé par des vols réguliers et abordables entre le Yukon et les villes carrefours, et entre les collectivités du Yukon. La contribution d'Air North au tourisme au Yukon va bien au-delà du simple transport de personnes et de marchandises : le fait qu'elle soit établie sur le territoire signifie qu'elle emploie plus de 600 Yukonnais; ses efforts de marketing en tant que « ligne aérienne du Yukon » contribuent à la promotion de la marque yukonnaise, pour aider à faire connaître le territoire; en plus d'être un partenaire important des entreprises et organismes du Yukon, elle est une source importante de commandites pour les événements et initiatives communautaires qui favorisent le tourisme local.

Tout comme le husky sur le drapeau du Yukon, Air North est devenu indissociable du territoire – un symbole que les Yukonnais en sont venus à voir comme un compagnon, apprécié pour sa loyauté envers le territoire et salué pour avoir ouvert de nouvelles pistes, transporté les gens d'un endroit à l'autre de façon fiable et les avoir ramenés en sécurité chez eux. Le service à la clientèle de premier ordre d'Air North et son approche d'affaires axée sur la communauté lui permettent de se démarquer dans le monde des compagnies aériennes et, parce qu'elle lie si passionnément sa marque au Yukon, Air North constitue un atout qui ajoute au caractère unique du territoire.

MESURE RECOMMANDÉE

- *Tous les intervenants touristiques doivent appuyer Air North dans son travail d'ouverture de nouveaux itinéraires vers de nouvelles destinations et aider à promouvoir le Yukon dans ses villes carrefours si nous voulons que le tourisme au Yukon puisse fonctionner à plein régime.*

⁸ Owram, Kristine. <http://business.financialpost.com> (juin 2015). « How Iceland's Airlines Have Helped Spur a Tourism Boom, Lifting Its Battered Economy Back to Health »; Tourism Industry Association of New Zealand. <http://www.tourism2025.org.nz> (mars 2014). Tourism 2025: Growing Value Together.

Chaque fois qu'il en a l'occasion, le gouvernement du Yukon devrait déployer tous les efforts possibles pour harmoniser les objectifs de commercialisation intérieurs du territoire avec ceux qui appuient les plans stratégiques d'Air North.

Une fois qu'Air North maîtrisera les Global Distribution Systems (GDS), le gouvernement du Yukon devrait examiner les possibilités que cela présente pour le territoire et travailler avec Air North et les principaux intervenants de l'industrie pour les exploiter.



Conclusion

Le tourisme au Yukon présente un potentiel incroyable. Nous sommes dans une position géographique stratégique pour profiter de notre proximité avec l'Alaska, la Colombie-Britannique et l'Alberta tout en bénéficiant de la distinction d'être situés au nord du 60^e parallèle. Notre statut de territoire nous permet d'avoir accès à des fonds du gouvernement fédéral pour soutenir le développement des entreprises. La structure d'autonomie gouvernementale des Premières Nations du Yukon est l'une des plus uniques et des plus progressistes au monde. L'intérêt croissant pour la culture des Premières Nations, jumelé à l'intérêt des Premières Nations du Yukon pour le développement du tourisme, offre d'incroyables possibilités d'expériences touristiques partout au Yukon. Il s'agira là d'un élément clé du renforcement des capacités dans les collectivités du territoire.

L'abondance des ressources du Yukon par rapport à sa petite population nous place dans la position enviable qu'est celle de pouvoir mettre à l'essai de nouveaux projets à l'échelle communautaire. Nous pourrions ainsi devenir, littéralement, un chef de file mondial dans un secteur touristique spécialisé. Les jeunes de Carcross qui prennent part à Singletrack 2 Success sont un brillant exemple de ce que nous pouvons faire lorsque nous travaillons ensemble. Le fort sentiment d'appartenance à la collectivité du Yukon augmente nos chances de réussite, mais une mise en garde s'impose : il faut voir la forêt plutôt que ses arbres et travailler en équipe au lieu de se laisser embobiner dans les rivalités, les désaccords et les tensions générales qui découlent de la dynamique familiale.

Nous devons prendre des risques. Nous devons nous assurer que les risques que nous prenons sont responsables, mais nous devons le faire sans les assujettir à un cycle d'étude perpétuel où les bonnes idées vont mourir.



Faire du Yukon un territoire véritablement durable changerait la donne pour l'industrie et pourrait révolutionner l'ensemble du territoire. C'est là quelque chose à quoi nous devrions aspirer, et quelque chose qui est à notre portée.

L'industrie du tourisme se réjouit de la nomination d'acteurs de l'industrie au comité directeur de la SDTY, essentielle à la crédibilité et à l'adhésion au plan par les gens qui assurent le tourisme au Yukon. TIA Yukon se réjouit à l'idée de travailler avec le ministère du Tourisme afin d'élaborer un plan qui constitue véritablement une « feuille de route » optimale pour le succès de l'industrie touristique du Yukon dans les décennies à venir.



ANNEXE E - Politique des comités et commissions du GY

GOVERNEMENT DU YUKON POLITIQUE 1.8

MANUEL D'ADMINISTRATION GÉNÉRALE

VOLUME 1 : POLITIQUES MINISTÉRIELLES – GÉNÉRALITÉS

TITRE : COMITÉS ET COMMISSIONS

ENTRÉE EN VIGUEUR : 15 octobre 1999 (Révision : 11 décembre 2008)

1. OBJET

1.1 Autorité

1.1.1 La présente politique a été adoptée conformément aux décisions découlant de la rencontre du Conseil des ministres n° 99-33 du 15 octobre 1999.

1.2 Champ d'application

1.2.1 La présente politique s'applique à tous les ministères, tels que définis dans la politique 1.1.

1.2.2 La présente politique s'applique aux comités, commissions, associations et conseils d'administration du gouvernement du Yukon (ci-après appelés « comités » et « commissions ») constitués par une loi et nommés par le gouvernement ou constitués par un ministre ou un ministère et approuvés par le Conseil des ministres et dont les membres sont nommés par le gouvernement.

1.2.3 La politique ne s'applique pas :

aux organismes de coordination intergouvernementaux et interministériels entièrement composés de fonctionnaires;

aux groupes de travail à court terme axés sur une tâche spécifique, même si des membres du public en font partie;

aux comités et commissions créés à la demande de l'industrie, d'un organisme ou d'une communauté et qui visent avant tout à servir les intérêts du secteur d'activité concerné;

aux personnes nommées par arrêté ministériel pour siéger aux conseils scolaires, puisqu'il s'agit de charges électives.

1.3 Buts et principes

1.3.1 Lorsque le gouvernement du Yukon est seul autorisé à faire des nominations et que les membres ne sont pas désignés par la législation, le gouvernement du Yukon s'engage à assurer la pleine représentativité de la société yukonnaise au sein de ses comités et commissions en y nommant des personnes de tous les genres et de tous les âges, des membres des Premières nations, des jeunes, des membres des minorités visibles et des personnes handicapées. Dans les autres cas, le gouvernement du Yukon fera tout son possible pour que le processus de proposition de candidature et de nomination assure la pleine représentativité de la société yukonnaise au sein de ses comités et commissions en y nommant des personnes de tous les genres et de tous les âges, des membres des Premières nations, des jeunes, des membres des minorités visibles et des personnes handicapées.

1.3.2 La présente politique a pour objectif d'assurer des nominations en temps opportun fondées sur des décisions éclairées prises par les ministres et le Conseil des ministres.

1.3.3 La présente politique définit les rôles et les responsabilités en matière de gestion des nominations aux comités et commissions du gouvernement du Yukon tels que définis au paragraphe 1.2 de la présente politique.

1.3.4 Les nominations par arrêté ministériel aux comités et commissions doivent être approuvées par le Conseil des ministres.

1.3.5 La présente politique prévoit le versement d'honoraires aux membres des commissions et comités gouvernementaux comme établis à l'annexe A y afférente. Les honoraires sont versés de façon équitable en reconnaissance des services rendus à la population. Les honoraires ne visent pas à remplacer la rémunération qu'un membre aurait pu gagner s'il n'avait pas siégé à un comité ou à une commission.

1.3.6 Les membres de la fonction publique, y compris fédérale et municipale, qui siègent à un comité ou à une commission dans l'exercice officiel de leurs fonctions ne peuvent recevoir d'honoraires aux termes de la présente politique.

2. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

2.1 Le Conseil des ministres :

- nomme les membres des commissions et des comités gouvernementaux;
- crée des comités et des commissions;
- établit le barème des honoraires des membres des comités et commissions et la catégorie dont les comités et commissions font partie;

- décide des modifications proposées au barème des honoraires et aux autres remboursements prévus aux termes de la présente politique, sauf lorsqu'elles sont assujetties aux directives du Conseil de gestion;
- décide des exceptions à la présente politique.

2.2 Le Secrétariat des comités et des commissions :

- évalue les recommandations de nomination faites par les ministères afin de s'assurer qu'elles sont conformes à l'alinéa 1.3.1 et fait des recommandations au ministre;
- informe les services de communications du ministère du Conseil exécutif des comités à inclure dans les annonces qui font état des postes à pourvoir et qui invitent les membres du public à poser leur candidature.

2.3 Les ministères :

- relèvent les postes vacants et, le cas échéant, recommandent des nominations conformes à l'alinéa 1.3.1;
- s'assurent que le public est bien informé des postes vacants par l'intermédiaire des services de communication du ministère du Conseil exécutif;
- font des recommandations au Conseil des ministres pour le classement des comités et des commissions dans la catégorie pertinente selon leurs responsabilités;
- recommandent des changements à la composition ou au mandat des comités existants, ainsi qu'au barème des honoraires;
- en l'absence de dispositions spécifiques, s'assurent que les membres des comités et des commissions bénéficient d'une formation appropriée.
- Les demandes de création d'un comité ou d'une commission soumises au Conseil des ministres aux fins d'approbation doivent :
 - tenir compte des ressources financières, des coûts à long terme, du rapport coût-efficacité et de la possibilité d'atteindre les objectifs dans le cadre du mandat actuel ou d'une modification du mandat d'une commission ou d'un comité ou existant;
 - recommander et justifier le classement du comité ou de la commission dans une catégorie donnée;
 - fournir une évaluation des coûts afférents à la création et au maintien du comité ou de la commission, incluant le soutien administratif (par le personnel du ministère ou par des sous-traitants), le coût estimatif des honoraires, les frais de déplacement et autres frais, et indiquer la manière dont ces coûts seront assumés.



2.4 Le ministère du Conseil exécutif :

- met à jour l'information figurant sur la liste des nominations actuelles des comités et commissions;
- établit des politiques et fait des recommandations au Conseil des ministres à propos de la politique générale visant les comités et les commissions en collaboration avec les ministères et le Secrétariat des comités et des commissions;
- gère la base de données des nominations et des propositions de candidature avec le Secrétariat des comités et des commissions;
- est responsable des annonces, des communiqués de presse, de la coordination avec le Conseil des Premières nations du Yukon et des autres questions de communication relatives aux comités et commissions constitués en vertu de l'Accord-cadre définitif;
- met à jour les annexes afférentes à la présente politique et, en cas de modification, soumet une fois par an la nouvelle annexe au Conseil des ministres aux fins d'examen;
- publie chaque année la liste des nominations aux comités et commissions et la fait parvenir aux bibliothèques, aux municipalités, aux agents territoriaux, aux Premières nations et aux députés de l'Assemblée législative ainsi qu'au Service de renseignements; il la publie également dans l'intranet et sur Internet;
- publie dans les journaux des annonces de postes à pourvoir au sein des comités et des commissions, ainsi que la liste des comités et commissions au sein desquels des postes se libéreront, et prend contact avec tous les responsables des ministères pour s'enquérir des besoins particuliers en matière d'annonces de nominations;
- partage les coûts des annonces de postes à pourvoir au sein des comités et des commissions avec les ministères responsables.



ANNEXE A

1. CATÉGORIES

1.1 Les comités et les commissions doivent être classés dans l'une des catégories suivantes en fonction de leurs responsabilités.

CATÉGORIE A : AUCUNE RÉMUNÉRATION

Visent les comités et commissions qui :
sont de nature très temporaire et mandatés pour un projet bien précis;
sont constitués essentiellement de fonctionnaires nommés dans le cadre de leur emploi.

CATÉGORIE B : HONORAIRES DE 75 \$ PAR JOUR

Visent les comités et commissions qui :
ont peu de pouvoir décisionnel, ou n'en ont aucun;
jouent un rôle minimal en matière de réglementation ou d'arbitrage, ou n'en jouent aucun;
exercent une influence minimale sur les décisions ou les recommandations.

CATÉGORIE C : HONORAIRES DE 125 \$ PAR JOUR

Visent les comités et commissions qui :
ont un certain pouvoir de décision autonome;
jouent un rôle en matière de réglementation ou un certain rôle en matière d'arbitrage;
exercent une influence plus ou moins importante sur le gouvernement ou sur la population relativement aux décisions ou aux recommandations.

CATÉGORIE D : HONORAIRES DE 200 \$ PAR JOUR

Visent les comités et commissions qui :
ont un pouvoir de décision autonome;
exercent des fonctions d'arbitrage;
exercent une influence importante sur le gouvernement ou sur la population relativement aux décisions ou aux recommandations.



2. HONORAIRES

2.1 Les honoraires sont payés en fonction de la catégorie à laquelle appartient chaque comité ou commission, comme définie à l'article 4 ci-dessous.

2.2 Les honoraires sont payés à la moitié du tarif quotidien pour les réunions de moins de quatre heures.

2.3 Le temps de déplacement depuis des localités situées à l'extérieur de Whitehorse et ses environs pour assister à la réunion d'un comité ou d'une commission organisée dans la capitale donne droit au paiement d'honoraires correspondant à la moitié des honoraires habituels, à la condition que le déplacement ait lieu un autre jour que celui de la réunion ou un jour où le comité ou la commission se réunit pour moins de quatre heures et que les membres nommés reçoivent des honoraires correspondant à la moitié du tarif quotidien.

2.4 Les membres nommés ont droit aux honoraires au même tarif pour couvrir les frais de déplacement lorsque les réunions ont lieu en dehors de Whitehorse et ses environs.

2.5 En reconnaissance de la charge de travail supplémentaire qui peut lui incomber, le président d'un comité ou d'une commission peut recevoir des honoraires supplémentaires à hauteur de cinquante pour cent (50 %) des honoraires habituels recommandés par le ministre et approuvés par le Conseil des ministres. Les coprésidents et les présidents par intérim ont aussi droit à ces honoraires supplémentaires.

2.6 Des honoraires sont aussi versés aux présidents, aux coprésidents et aux présidents par intérim pour le temps de préparation requis, à concurrence de la durée prévue d'une réunion (c.-à-d. des honoraires supplémentaires à concurrence des honoraires d'une journée pour une réunion d'une durée prévue d'une journée). Tout temps de préparation supplémentaire doit être approuvé préalablement par les ministres responsables. Les autres membres nommés des comités et commissions ne sont pas rémunérés pour le temps de préparation.

3. DÉPENSES

3.1 Les dépenses engagées sont remboursées conformément à la directive n° 13/84 du Conseil de gestion portant sur les frais de déplacement.

3.2 Si le gouvernement du Yukon n'offre pas de services de garderie pendant la réunion d'un comité ou d'une commission, les membres nommés ont droit au remboursement des frais de service de garderie au tarif de 2 \$ l'heure par enfant, sur présentation d'un reçu, jusqu'à concurrence de 26 \$ par jour, par enfant.

4. LISTE DES COMITÉS ET COMMISSIONS PAR CATÉGORIE

Remarque : Les honoraires payés aux membres de certains conseils et de certaines commissions sont établis par décret, sur décision du Conseil des ministres ou en vertu des lignes directrices du Plan de mise en œuvre de l'Accord-cadre définitif (voir ci-dessous).

4.1 CATÉGORIE A

Services aux collectivités

Conseil de la Bibliothèque publique de Whitehorse
Commission des normes de construction
Commission des normes de sécurité en matière d'électricité

Justice

Comité consultatif sur la police auxiliaire
Comité de discipline du Barreau du Yukon
Bureau du Barreau du Yukon
Conseil d'administration de la Fondation du droit du Yukon

4.2 CATÉGORIE B (75 \$)

Services aux collectivités

Commission d'appel des détectives privés et des gardiens de sécurité

Éducation

Conseil consultatif de l'apprentissage
Comité d'aide financière aux étudiants
Commission des brevets d'enseignement

Direction des services en français

Comité consultatif sur les services en français

Commission de la fonction publique

Comité consultatif sur l'équité salariale

Tourisme et Culture

Conseil d'administration de la Société du Centre des arts du Yukon

Société d'habitation du Yukon

Conseil consultatif sur le logement de Carcross
Conseil consultatif sur le logement de Carmacks
Conseil consultatif sur le logement de Dawson
Conseil consultatif sur le logement de Faro
Conseil consultatif sur le logement de Haines Junction
Conseil consultatif sur le logement de Mayo
Conseil consultatif sur le logement de Ross River
Conseil consultatif sur le logement de Teslin
Conseil consultatif sur le logement de Watson Lake
Conseil consultatif sur l'habitation à Whitehorse

4.3 CATÉGORIE C (125 \$)

Services aux collectivités

Commission d'appel des évaluations

Commission de révision de l'évaluation foncière du centre du Yukon

Commission de révision de l'évaluation foncière du centre-est du Yukon

Commission de révision de l'évaluation foncière du nord du Yukon

Commission de révision de l'évaluation foncière du sud-est du Yukon

Commission de révision de l'évaluation foncière du sud-ouest du Yukon

Commission d'appel constituée sous le régime de la *Loi sur les appareils à gaz*

Comité consultatif des infirmières et infirmiers auxiliaires immatriculés

Comité consultatif des physiothérapeutes

Comité consultatif des infirmières psychiatriques autorisées

Conseil médical du Yukon (Décret 2012/97)

Comité consultatif des loisirs du Yukon

Développement économique

Comité de révision de l'aide à l'entreprise

Éducation

Commission de qualification professionnelle des enseignants et des enseignantes

Énergie, Mines et Ressources

Comité consultatif sur l'industrie agricole

Conseil consultatif sur l'exploitation minière au Yukon (Décret 1999/90)

Comité de l'indemnisation des dommages causés par la faune

Environnement

Conseil de révision des concessions et de l'indemnisation

Comité d'appel des quotas des pourvoyeurs

Conseil de gestion de la harde de caribous de la Porcupine

Commission d'appel en matière d'octroi de permis

Conseil des ressources renouvelables Alsek

Conseil des ressources renouvelables de Carcross/Tagish

Conseil des ressources renouvelables de Carmacks

Conseil des ressources renouvelables Dän Keyi

Conseil des ressources renouvelables du district de Dawson
Conseil des ressources renouvelables du lac Laberge
Conseil des ressources renouvelables du district de Mayo
Conseil des ressources renouvelables du Nord du Yukon
Conseil des ressources renouvelables de Selkirk
Conseil des ressources renouvelables de Teslin

Voirie et Travaux publics

Comité de contestation des soumissions
Comité d'examen du Code canadien de sécurité

Santé et Affaires sociales

Comité de révision de l'assistance sociale (Décret 2009/209)
Régie des services de garde d'enfants du Yukon (Décret 2009/205)

Justice

Conseil d'administration du Fonds pour la prévention du crime et les services aux victimes
Comité consultatif communautaire
Conseil de la magistrature (pour les représentants non-juristes)
Société d'aide juridique
Conseil de médiation
Commission des droits de la personne du Yukon
Comité d'arbitrage des droits de la personne (Décret 1988/170)

Société des alcools du Yukon

Commission des loteries du Yukon (Approbation par le Conseil des ministres : 20 juin 1991)

Tourisme et Culture

Jury pour l'attribution de la Bourse à l'intention des artistes professionnels
Conseil consultatif des arts du Yukon (Décret 2002/170)
Commission toponymique du Yukon

Direction de la condition féminine

Conseil consultatif yukonnais sur les questions touchant les intérêts de la femme

4.4 CATÉGORIE D (200 \$)

Services aux collectivités

Commission des normes d'emploi (Décret 1984/282)

Commission d'appel des loteries du Yukon

Commission des affaires municipales du Yukon

Éducation

Tribunal d'appel de l'éducation (Décret 1991/036)

Comité d'appel des enseignants et des enseignantes

Conseil des gouverneurs du Collège du Yukon (Décret 1998/166)

Énergie, Mines et Ressources

Commissions d'aménagement du territoire (Plan de mise en œuvre de l'Accord-cadre définitif)

Conseil d'aménagement du territoire du Yukon (Plan de mise en œuvre de l'Accord-cadre définitif)

Environnement

Commission de gestion de la faune aquatique et terrestre du Yukon (Plan de mise en œuvre de l'Accord-cadre définitif)

Ministère du Conseil exécutif

Office des eaux du Yukon (Approbation par le Conseil des ministres : 28 février 2018)

Santé et Affaires sociales

Conseil d'examen de la capacité du consentement (Décret 2005/80, art. 19-23; Décret 2012/80)

Comité consultatif sur les soins infirmiers au Yukon (Décret 2009/207)

Conseil d'administration de la Régie des hôpitaux du Yukon (Décrets 2010/111 et 2010/207)

Comité de gestion conjoint du Yukon (Décret 1995/020)

Voirie et Travaux publics

Commission de réglementation des conducteurs

Justice

Conseil des services policiers du Yukon (Approbation par le Conseil des ministres : 16 juin 2011)

Commission d'examen du Yukon (Approbation par le Conseil des ministres : 15 février 2018)

Régie des entreprises de services publics du Yukon (Approbation par le Conseil des ministres : 11 décembre 2008)

Tourisme et Culture

Commission du patrimoine historique du Yukon (Plan de mise en œuvre de l'Accord-cadre définitif)

Commission d'appel du patrimoine historique du Yukon

Société de développement du Yukon

Conseil d'administration de la Société de développement du Yukon (Décret 2009/182)

Société d'habitation du Yukon

Conseil d'administration de la Société d'habitation du Yukon (Décret 2016/51)

Société des alcools du Yukon

Conseil d'administration de la Société des alcools du Yukon (Décret 2012/217)

Commission de la santé et de la sécurité au travail du Yukon

Tribunal d'appel des accidents du travail

Commission de la santé et de la sécurité au travail (Approbation par le Conseil des ministres : 20 juin 1991 et 8 septembre 2004).

