

UNE APPROCHE RÉGÉNÉRATRICE POUR LE TOURISME AU CANADA

Une réflexion sur comment le tourisme peut soutenir les gens, les communautés et la prospérité, avec études de cas, principes et indicateurs de progrès.



TABLE DES MATIÈRES

3	AVANT-PROPOS DE DESTINATION CANADA
4	RECONNAISSANCE
5	INTRODUCTION
7	POURQUOI UNE NOUVELLE APPROCHE?
10	OTTERCREEK WOODWORKS : D'ARTISAN À PORTE-PAROLE DE LA FORÊT
11	QU'ENTEND-ON PAR « RÉGÉNÉRATRICE »?
16	ORILLIA : LE RÉCIT D'UN LIEU
17	COMMENT METTRE EN ŒUVRE LA RÉGÉNÉRATION?
26	PLAYA VIVA (VILLAGE ET COMMUNAUTÉ RURALE)
28	COMMENT SAURONS-NOUS QUE NOUS FAISONS DES PROGRÈS?
32	LAS SALINAS À VIÑA DEL MAR, AU CHILI (VILLE ET RÉGION)
34	QUE POUVONS-NOUS FAIRE MAINTENANT?
37	CONCLUSION
39	À PROPOS DES AUTEURS
40	ANNEXE A
43	GLOSSAIRE
45	RÉFÉRENCES

AVANT-PROPOS DE DESTINATION CANADA

Le changement est un processus perpétuel, tout comme l'évolution du secteur touristique canadien. Maintenant que le monde émerge des profondeurs de la pandémie de COVID-19, nous avons l'occasion de réfléchir à ce dont nous aurons besoin pour réunir les conditions favorables à l'émergence d'un secteur qui se démarquera à l'avenir par sa résilience et sa prospérité, un secteur capable de contribuer à la régénération des populations, des lieux et de notre épanouissement collectif dans le temps. Les défis que nous devons relever sont d'une grande complexité. Pour les surmonter, nous devons adopter une approche systémique plus intégrée, où les personnes, les organisations ainsi que les écosystèmes naturels qui assurent notre subsistance – plutôt que d'être perçus comme des ressources consommables desquelles nous pouvons extraire une richesse – travaillent de concert pour générer cette richesse. Pour ce faire, il faudra toutefois se départir des façons de penser et de faire existantes. Ainsi, le secteur touristique canadien a la possibilité d'incarner le changement auquel le monde aspire. Pour les hôtes qui accueillent des visiteurs dans leurs communautés, le tourisme a le potentiel de servir de catalyseur dans la transformation de l'économie et du tissu social du Canada, en contribuant à ce que le pays s'inscrive dans une trajectoire plus durable, inclusive et prospère de plusieurs façons :

- **Renouer les liens entre les gens** – en cultivant le bien commun à travers les géographies, les industries et les cultures;
- **Rapprocher les gens de la nature** – en nous sensibilisant à notre interdépendance au sein d'un vaste système vivant de manière à générer une richesse sans extraction;
- **Renforcer le rôle des communautés de toutes les tailles** – en découvrant leur potentiel inhérent de façon à conjuguer de nouveau les différents intérêts, les lieux, les populations et les profits.

De nombreux acteurs du secteur touristique avaient déjà pris conscience de cette réalité avant la pandémie et commençaient à tracer une nouvelle voie axée sur la régénération. Pour consolider cet important travail de fond et réunir les conditions nécessaires à une vaste transformation du secteur, nous aurons besoin du soutien de guides expérimentés et nous devons compter les uns sur les autres. Cette démarche exigera du courage et de la détermination. Mais c'est maintenant que tout se joue. L'étendue de nos ambitions étant établie, ce guide d'action se veut une invitation à entreprendre ce cheminement ensemble, bien qu'il demandera à chacun et chacune d'entre nous de s'adapter, à tous les niveaux de l'écosystème de l'économie d'accueil.

Marsha Walden
Présidente-directrice générale
Destination Canada

RECONNAISSANCE

Destination Canada tient à reconnaître les peuples autochtones qui habitent les terres sur lesquelles nous jouons, travaillons et vivons. D'un océan à l'autre, nous tenons à souligner que les Inuit, les Métis et les Premières Nations sont et demeurent les premiers occupants de ces territoires, où ils vivent depuis des temps immémoriaux.

Nous réaffirmons ainsi notre engagement et notre responsabilité envers l'amélioration des relations entre les nations, notamment en approfondissant notre compréhension des peuples autochtones et de leur culture. Nous qui portons les histoires canadiennes et représentons le secteur touristique du Canada avons conscience de notre position d'influence et de l'importance de refléter la pluralité des voix et lieux de ces territoires.

Ce document a été rédigé dans le souci d'honorer la pensée régénératrice et l'intendance au sein des cultures autochtones d'ici et d'ailleurs. Les modes d'existence régénérateurs sont, de par leur nature, plus holistiques, intégrés et respectueux de toute forme de vie. Ils s'inspirent de la sagesse qui est au cœur des nombreuses visions du monde des peuples autochtones.

Les pages de ce document sont porteuses de notre humilité, de notre espoir et de notre désir de voir ce travail contribuer à la réconciliation à mesure que nos points de vue et nos actions convergent.



INTRODUCTION



Partout dans le monde, et ici même au Canada, de plus en plus de voix s'élèvent en faveur d'un tourisme qui privilégie les communautés et l'environnement. Ces voix, que l'on regroupe souvent comme mettant de l'avant une approche « régénératrice », sont issues de tous les horizons : des communautés, des voyageurs et du secteur touristique lui-même. Destination Canada a d'ailleurs lancé un important cri de ralliement à cet égard dans ses documents stratégiques récemment rendus publics ainsi qu'en appuyant le présent rapport.

Pour aller de l'avant efficacement, une compréhension des questions suivantes sera essentielle :

- Pourquoi réclame-t-on cette nouvelle approche?
- Qu'entend-on par « régénératrice »?
- Comment peut-on mettre en pratique la régénération dans le contexte du tourisme?

S'appuyant sur des décennies d'expertise dans une gamme de secteurs, sur les recherches effectuées dans le monde et sur les renseignements émergents du secteur, ce document présente une vue d'ensemble et un cadre de base pour la régénération. Autre élément essentiel, il présente des cas réels et inspirants illustrant les étapes et le potentiel d'une telle approche. Il se termine par un glossaire à des fins de référence.

En bref, ce document démontrera qu'une approche régénératrice en tourisme se base sur trois éléments :

1. l'établissement d'un rapport délibéré et significatif entre les gens et les lieux;
2. la mise en action de cette volonté partagée

par le développement d'expériences d'accueil et d'infrastructures qui prennent vie grâce aux histoires, aux savoirs et aux attentions d'ordre local;

3. la réalisation de ces actions de manière à favoriser les capacités d'épanouissement et la résilience des populations, des entreprises, des communautés et des systèmes écologiques.

Comme les récits présentés dans ce document en témoignent, ces nouvelles façons de faire permettent aux communautés, aux entreprises, aux écosystèmes et à l'esprit humain de se régénérer – de reprendre vie et de se rétablir. Sur cette base, il s'agit d'une invitation à entreprendre ensemble

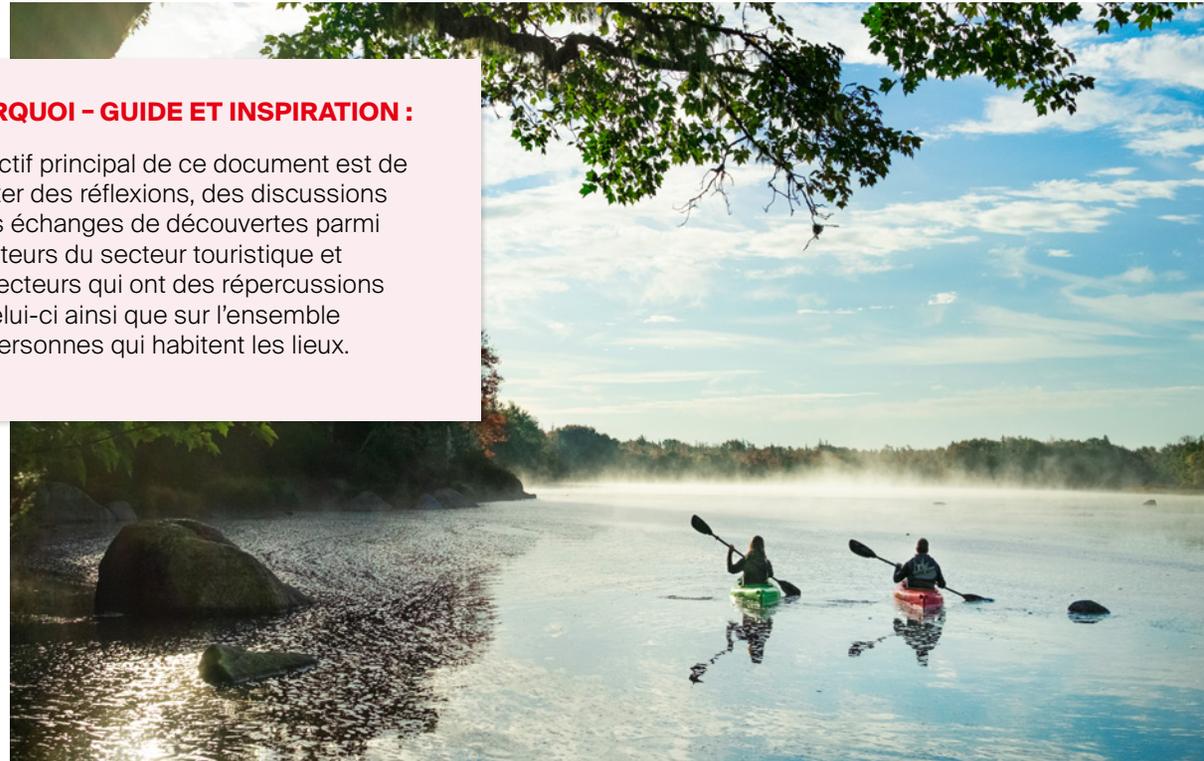
une démarche dans nos propres régions, avec un soutien approprié et porteur à l'échelle nationale et régionale.

Pour plusieurs, de nouvelles relations, de nouvelles aptitudes, de nouvelles façons de penser, une nouvelle terminologie et même une nouvelle perspective sur la vie seront nécessaires. Même si cela peut paraître ardu, il semblerait que ce soit exactement ce dont nous avons besoin en ce moment. Comme l'a remarqué l'anthropologue Margaret Mead : « Pour que l'espèce humaine évolue, la conversation doit s'approfondir ».

1. Voir *La reconnaissance du tourisme au Canada : notre stratégie de relance et Le grand virage du tourisme : principales tendances qui dessinent l'avenir de l'industrie touristique au Canada.*

POURQUOI - GUIDE ET INSPIRATION :

L'objectif principal de ce document est de susciter des réflexions, des discussions et des échanges de découvertes parmi les acteurs du secteur touristique et des secteurs qui ont des répercussions sur celui-ci ainsi que sur l'ensemble des personnes qui habitent les lieux.



POURQUOI UNE NOUVELLE APPROCHE?



Le besoin d'une nouvelle approche en tourisme

À très grande échelle, notre civilisation est confrontée à une myriade de défis :

- une économie encore ébranlée par la pandémie;
- le racisme systémique et les inégalités structurelles;
- un contexte géopolitique divisé et menaçant à l'échelle mondiale;
- une division sociale croissante au sein des communautés;
- et, surtout, les crises climatiques et écologiques.²

Évidemment, nous devons être honnêtes. Si nous prenons réellement en compte la science, il faudrait alors que chaque industrie et chaque secteur s'adresse au monde en disant avec conviction : « Voici nos aptitudes et nos ressources; comment pouvons-nous être utiles? »

Dans ce contexte difficile, il est de plus en plus évident que, malgré tout le bien qu'il fait, le modèle sous-jacent en tourisme a besoin d'une transformation. Manifestement, le secteur ne peut plus mesurer son succès seulement en termes de volume et de recettes, aux dépens des populations locales et des lieux qui en subissent involontairement les répercussions nettes sans qu'on en tienne compte. Les communautés sont de plus en plus nombreuses à rejeter le développement incontrôlé du tourisme. Elles estiment que les approches actuelles sont trop souvent extractives et dégénératives, ce qui a pour effet de réduire la qualité de vie des résidents, de nuire à la santé des écosystèmes et d'affaiblir la culture locale et la communauté au profit de l'efficacité et d'un gain d'échelle.

Par ailleurs, les raisons sont nombreuses de considérer des approches différentes du point de vue des entreprises touristiques. Parmi les enjeux récurrents, notons la pénurie de main-d'œuvre, l'évolution des intérêts des consommateurs, la fragmentation des canaux de marketing, le développement des technologies numériques, la concurrence accrue pour attirer les clients et les investissements, la détérioration des tendances climatiques à l'échelle locale et la vulnérabilité aux

perturbations et aux changements perpétuels. Trop souvent, ces enjeux rendent difficile le maintien d'un objectif de rentabilité pour les entreprises touristiques.

Enfin, les visiteurs eux-mêmes sont plus exigeants. Les études sont sans équivoque : il y a une hausse de la demande pour des expériences distinctives et respectueuses de l'environnement, qui enrichissent à la fois le visiteur et la communauté d'accueil.⁴

SUJET DE RÉFLEXION :

Comment le tourisme peut-il être un moteur ou un catalyseur du changement de cap qui est nécessaire?

2. Selon le rapport 2022 du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), « [L]es preuves scientifiques sont sans équivoque : les changements climatiques sont une menace pour le bien-être humain et la santé de la planète. Tout retard supplémentaire dans l'action concertée au niveau mondial nous fera passer à côté d'une brève fenêtre nous permettant de garantir un avenir viable » (traduction libre). Objectifs de développement durable de l'ONU; système d'évaluation de bâtiments durables LEED du Conseil du bâtiment durable du Canada; certification « Living Building Challenge » de l'International Living Future Institute; système d'évaluation SITES de Sustainable Sites.

3. Par exemple, voir "Regenerative Tourism: The Natural Maturation of Sustainability" d'Anna Pollock ou Regenerative Tourism: A Conceptual Framework Leveraging Theory and Practice de Loretta Bellato, Niki Frantzeskaki et Christian A. Nygaard.

4. Idem.

Une vision du monde restreinte : une histoire de séparation et de fragmentation

La source de ces nombreux problèmes découle en grande partie de la vision du monde qui sous-tend les approches actuelles. Si cela peut sembler abstrait et sans lien apparent avec les aspects les plus urgents et les plus concrets, les perspectives souvent cachées de notre vision du monde agissent comme un filtre par rapport à nos perceptions et, par conséquent, à nos actions. Ces perspectives dictent ce qu'on juge raisonnable et même possible. Elles modulent nos objectifs et, par le fait même, les résultats de nos activités. S'il s'avère essentiel de s'attaquer à la racine de nos défis, il convient d'abord de se pencher sur la vision du monde dominante au sein de la société, et de comprendre les solutions de rechange émergentes.

En fait, il importe de reconnaître ce qui suit si nous espérons aller de l'avant : au cours des derniers siècles, et encore aujourd'hui, la société occidentale s'est en grande partie alignée sur une vision du monde qui prétend que nous sommes séparés de la nature et que notre existence n'est que concurrence et consommation. Tout dans le monde fonctionnerait comme une machine.

Ce discours dominant laisse entendre que le « tout » n'est rien d'autre que la somme de ses parties et, par conséquent, qu'il est possible de décomposer toute chose en ses éléments constitutifs afin de la comprendre et de la contrôler. Seules la productivité et la rentabilité auraient de l'importance, et un gain d'échelle et une efficacité seraient les seuls moyens raisonnables d'atteindre ces objectifs. Ce serait aussi simple que ça, à en croire le paradigme qui nous est enseigné depuis notre plus jeune âge.

L'influence de ce discours sur chaque aspect de la société est évidente. Le secteur touristique n'y fait pas exception, qu'on pense à la terminologie de « produit » et de « consommateur » ou encore à l'accent mis sur le volume et à la tendance au générique au nom de l'efficacité et d'un gain d'échelle.

Cela ne veut pas dire que la vision du monde dominante et ses approches n'ont rien de bon. Collectivement, nous découvrons toutefois que ce discours a des limites évidentes. Et celles-ci nous condamnent à une accumulation de conséquences dégénératives.

Vision du monde dominante



Le monde en tant que machine



Séparation et fragmentation



Le monde est simple et linéaire



Commande, contrôle et prévisibilité



Solutions génériques



Intérêts personnels et mode transactionnel

OTTERCREEK WOODWORKS : D'ARTISAN À PORTE-PAROLE DE LA FORÊT

(COMMUNAUTÉ RURALE ET PETITE VILLE)

David Schonberger est artisan et travailleur du bois. Il vend des planches à charcuterie et des meubles faits à la main. Jusqu'en 2018, Ottercreek Woodworks, son entreprise située à Tillsonburg en Ontario, n'avait aucune connexion apparente avec l'industrie du tourisme. Lassé de passer ses journées seul dans son atelier, David rêvait de tisser des liens plus personnels et plus profonds avec ses clients et sa communauté. Il avait aussi envie de partager son amour pour l'écosystème forestier de la région.

Avec l'aide de Celes Davar, conseiller en expériences touristiques de l'entreprise Earth Rhythms en Nouvelle-Écosse, David a créé l'expérience « From Tree to Table: A Build-Your-Own Board Experience » (« De l'arbre à la table : fabriquez votre propre planche à charcuterie »). Durant cette expérience, il livre un récit ancré dans la tradition, la gratitude et la régénération du lieu.

À leur arrivée, les participants se réunissent autour d'un feu de camp. Pendant que du bacon et des saucisses rissent dans une poêle en fonte, David leur explique l'importance de l'écozone carolinienne du Canada. « Avant de travailler le bois d'un arbre qui a poussé dans cette région forestière, ils devraient d'abord apprendre à mieux la connaître », affirme David. Ils s'aventurent ensuite dans la forêt, où David les invite à toucher et à humer la terre pour découvrir le réseau de mycélium qui y vit depuis des temps immémoriaux. « Cette expérience nous donne l'occasion de retrouver le calme, de nous immerger totalement dans la forêt et de prendre conscience de ce qui nous entoure, ajoute-t-il. Le sentiment de gratitude et de sérénité qui nous envahit alors alimente notre créativité et, une fois de retour à l'atelier, nous pouvons nous

laisser inspirer de ce que nous avons vu dans la forêt. » Pour fabriquer leur planche à charcuterie, les participants choisissent une pièce de bois récoltée dans un rayon de 40 à 50 kilomètres de l'atelier. Ils utilisent une variété d'outils électriques, mais apprennent aussi à manier certains outils d'époque, dont les outils manuels du grand-père de David. « Je leur montre ainsi que je leur fais suffisamment confiance pour leur prêter mes outils. » À l'heure du lunch, les participants se rassemblent autour d'une table en pin blanc de cinq mètres que David a fabriquée spécialement pour l'expérience, où ils discutent et dégustent un repas qu'il a baptisé « the bounty of the county » (« le comté dans toute son abondance »). Au menu : des charcuteries artisanales, des fromages et divers aliments marinés « qui racontent l'histoire de la région ». La journée entière est ponctuée d'émotions et de surprises. Même s'ils sont de parfaits étrangers à leur arrivée le matin, avant la fin de la journée, les participants ont tissé des liens non seulement les uns avec les autres, mais aussi avec l'entreprise et la région. Ils se mêlent ainsi au tissu narratif du lieu.

Pour David, l'expérience a mis au jour ses talents de narrateur et de guide. Chaque expérience « From Tree to Table » est unique, car elle lui donne l'occasion d'apprendre de ses invités autant qu'ils apprennent de lui. Elle l'a aussi aidé à mieux cerner sa raison d'être en tant que propriétaire d'entreprise et le motive à opérer un changement positif pour les gens et pour la planète. Il collabore maintenant avec d'autres entreprises de sa communauté, et sa relation avec la forêt est encore plus étroite qu'avant.

L'expérience a aussi transformé Ottercreek Woodworks. En diversifiant son offre, l'entreprise

a créé une nouvelle source de recettes qui représente maintenant 20 % de son chiffre d'affaires. Elle a remporté de prestigieux prix, a été mise en vedette dans de grandes publications et est maintenant reconnue comme chef de file de son secteur.

Enfin, l'expérience « From Tree to Table » est également transformatrice pour la région. Grâce à un partenariat avec la coalition Carolinian Canada, la vente de chaque billet finance la régénération d'une aire de huit mètres carrés de l'écozone carolinienne fragile.

Selon David : « La régénération est la clé de l'avenir, et je crois que les gens privilégieront les expériences qui s'inscrivent dans cette approche lors du choix de leur destination. »

Outcomes:

- L'entreprise a diversifié sa gamme de produits et a créé une nouvelle source de recettes qui représente maintenant 20 % de son chiffre d'affaires.
- L'activité a remporté le prix de l'expérience culinaire ontarienne de l'année 2019, le prix de l'expérience novatrice de l'année 2018 pour le Sud-Ouest de l'Ontario, ainsi que le prix de pionnier de l'année 2021 en matière de durabilité pour le Sud-Ouest de l'Ontario.
- La vente de chaque planche aide la coalition Carolinian Canada à régénérer les écosystèmes forestiers fragiles de la région. À ce jour, ce partenaire de l'entreprise a planté plus de 800 arbres et régénéré une superficie de 5 000 mètres carrés.

QU'ENTEND-ON PAR « RÉGÉNÉRATRICE »?



Une vision du monde axée sur les systèmes vivants : une histoire d'intégration et de son ensemble

Heureusement, un autre paradigme émerge progressivement. À bien des égards, on pourrait même dire qu'il réapparaît. Selon celui-ci, le monde n'est pas perçu comme une machine, mais bien comme un système écologique vivant dont les humains font partie intégrante. C'est de cette vision du monde que découle le concept de régénération. Après tout, seul le vivant peut se régénérer. Notre corps se régénère, tout comme les écosystèmes. C'est aussi le cas des unions de mariage, qui nécessitent sans cesse un renouveau et une régénération. Cette fonction est au cœur de tout système vivant, y compris les organisations, les communautés et les économies. En fait, la régénération peut être perçue comme synonyme de vitalité renouvelée et d'autoguérison.

En plaçant ainsi la vie au centre des préoccupations, ce paradigme alternatif met en évidence l'interdépendance et la complexité inhérentes du monde vivant. Tout existe en relation avec tout le reste. Au lieu de mettre l'accent exclusivement sur des parties séparées, cette vision nous incite à interagir avec des systèmes entiers. Plus que de simples ingénieurs, nous sommes des jardiniers ou des gardiens des systèmes vivants dont nous faisons partie, y compris nos organisations et nos communautés. Sans mettre de côté la concurrence, l'efficacité et la perspective, on nous invite aussi à reconnaître l'efficacité de la coopération ainsi que des capacités d'adaptation et de réaction locales.

Le concept d'émergence est particulièrement important au sein de ce nouveau discours. Plutôt que de chercher à tout prévoir et à tout contrôler avec précision comme on pourrait le faire à l'aide de rouages et de boutons mécaniques, cette vision du monde nous encourage à être attentifs aux changements continus qui émergent autour de nous et à y répondre. Cette évolution peut se

faire de manière lente et progressive, ou soudaine et complètement imprévue, découlant des changements survenus précédemment. Comme l'a résumé John Lennon : « La vie est ce qui vous arrive pendant que vous êtes occupé à faire d'autres plans ». Quand nous cessons de voir la vie comme étant statique et immuable, nous entrons plus facilement dans une logique de relation, de participation, de développement et d'apprentissage.

En fait, ce discours n'est pas totalement inédit. Le passage d'un discours mécaniste à un autre centré sur les systèmes vivants repose sur une prise de

conscience des visions du monde autochtones, lesquelles sont fondées sur de telles perspectives depuis des temps immémoriaux.

Dans l'ensemble, la vision du monde qui sous-tend la régénération nous incite à nous considérer comme étant pleinement intégrés dans un monde vivant et évolutif. Dans cette optique, le but de nos activités est de prendre part à la revitalisation et à la guérison des écosystèmes et des relations humaines dont dépendent la communauté, l'économie et notre bien-être collectif.

Transition de la vision du monde

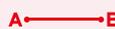
Vision mécaniste



Le monde en tant que machine



Séparation & fragmentation



Le monde est simple et linéaire



Commande, contrôle et prévisibilité



Solutions génériques



Intérêts personnels et mode transactionnel



Systèmes vivants



Le monde en tant que système écologique vivant



Intégration et entièreté



Le monde est complexe et non linéaire



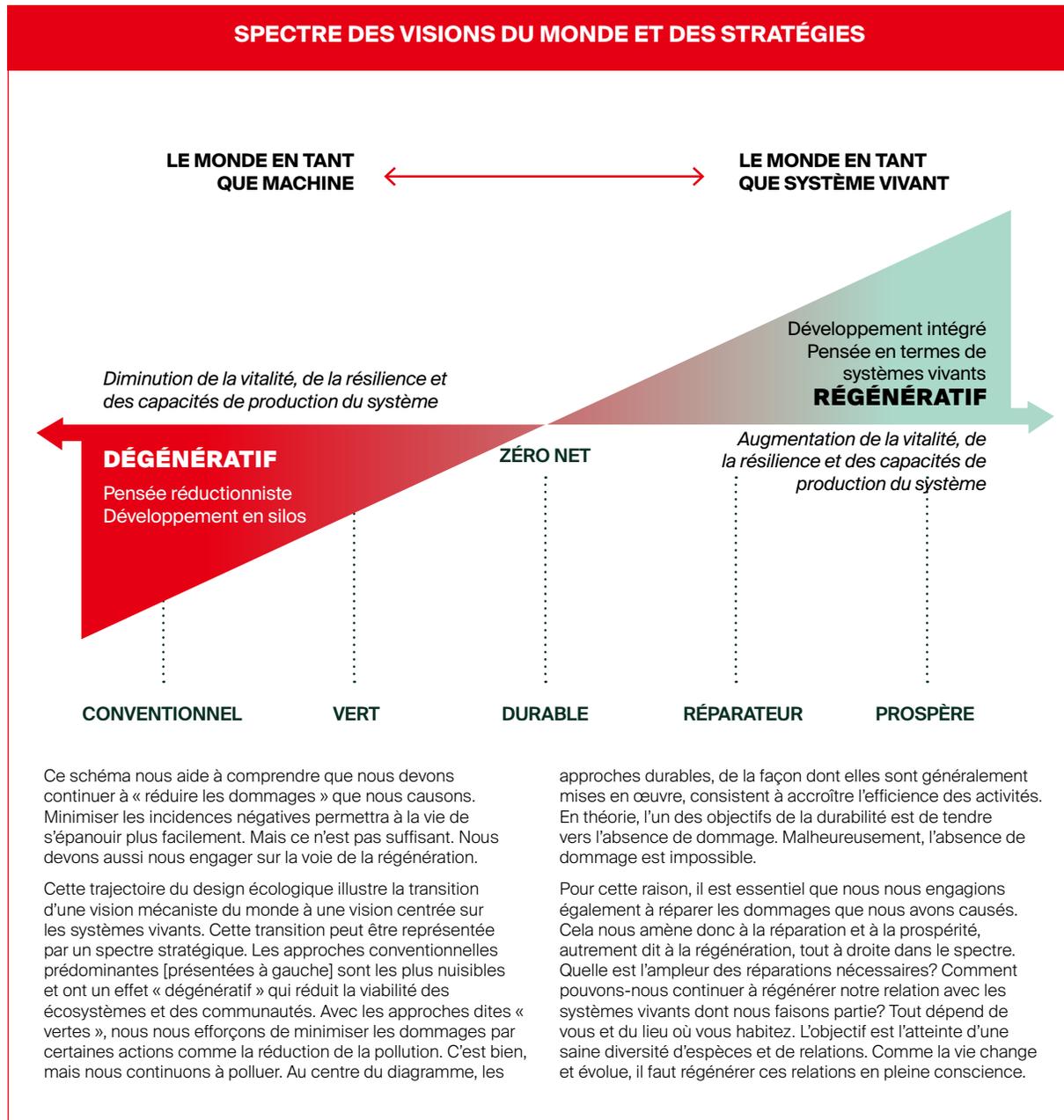
Création de conditions favorables et concept d'émergence



Réponses locales



Mutualité et réciprocité



Le mouvement régénérateur

En comprenant l'évolution des visions du monde, nous constatons que les voix qui s'élèvent en faveur de nouvelles approches en tourisme s'inscrivent dans un mouvement régénérateur plus large, apparu au cours des dernières décennies dans une gamme de secteurs comme l'agriculture, les affaires, l'architecture, la mode et l'urbanisme.

Parmi ceux-ci, l'agriculture régénératrice est un exemple utile, dans lequel l'objet de la régénération est la vitalité du sol vivant et des écosystèmes élargis de la terre. Cette approche de l'agriculture reconnaît qu'un potentiel de vitalité existe au sein du sol en tant qu'écosystème vivant complexe; le rôle de l'agriculteur est de cultiver ce potentiel local unique, d'y réagir et d'y participer. Par la régénération du sol, la ferme et l'agriculteur peuvent prospérer. Une telle approche holistique et co-évolutive procure une variété d'avantages, notamment :

- des aliments ayant une meilleure valeur nutritive;
- des coûts à la baisse;
- des profits à la hausse;
- une lutte antiparasitaire naturelle;
- une réduction de l'érosion du sol;
- une vulnérabilité moindre aux sécheresses et aux inondations;
- une restauration de la biodiversité;
- une diminution des concentrations atmosphériques de carbone (une solution naturelle dans la lutte aux changements climatiques).

Autrement dit, le résultat à terme est un écosystème qui se démarque par sa résilience et son abondance à tous les niveaux, y compris sur le plan économique.

Une approche régénératrice en tourisme

Dans le contexte du tourisme, nous devons régénérer la vitalité des lieux, des populations locales, des entreprises, des communautés et des systèmes écologiques complexes qui les sous-tendent. La régénération vise aussi la capacité du vivant à prospérer dans ces contextes. Comme pour le sol, le potentiel de vitalité existe dans n'importe quelle communauté et dans n'importe quel lieu. Le travail de régénération consiste donc à se concerter pour découvrir et cultiver ce potentiel en prenant soin mutuellement des gens et des lieux. Pour pratiquer la régénération de façon continue, il faut cultiver la communauté humaine et plus qu'humaine tel un terreau fertile afin de favoriser la santé et de générer de nouvelles possibilités.

Exploitants d'entreprises touristiques, hôteliers, restaurateurs et résidents ont tous leur rôle à jouer dans la communauté et dans l'écosystème environnant au moyen des actions qu'ils posent déjà. Chaque produit, service ou contribution, tout comme le processus de développement de nouvelles offres novatrices, est une occasion d'approfondir les relations, de mieux se comprendre et d'apprendre à faire preuve de diligence et à faire sa part de manière originale et enrichissante.

Il est important de noter que la régénération est une composante des communautés et des systèmes entiers en santé. C'est donc dire :

- que le comportement d'un visiteur ne peut pas avoir seul la responsabilité de revitaliser nos communautés. Les communautés et les hôtes ont aussi un rôle à jouer.
- qu'elle ne se limite pas non plus à l'offre d'une entreprise touristique en particulier.

La régénération ne peut pas se résumer à une simple action ou à une seule fonctionnalité d'un programme.

Au contraire, les approches régénératrices sont l'occasion de former la communauté qui nous nourrira, celle-là même qui attirera et nourrira à son tour les visiteurs. Comme l'a écrit l'autrice et botaniste autochtone Robin Wall Kimmerer : « Tout épanouissement est mutuel ».

Tirer parti des stratégies existantes

Une telle approche ne vise pas à remplacer ou à rejeter les stratégies d'affaires existantes ou la recherche de profits. Le marketing sera toujours nécessaire, par exemple, bien qu'on puisse le repenser comme une invitation et le remanier de manière à offrir un nouveau degré d'authenticité.

Les fonctions essentielles de la gestion d'une destination seront toujours nécessaires, bien qu'elles puissent être intégrées dans le concept plus large d'intendance (« stewardship », en anglais), et la responsabilité de celle-ci peut s'étendre à tous les membres de la communauté. La prospérité des entreprises sera toujours essentielle en raison de leur rattachement et de leur contribution à la richesse et au bien-être des communautés dans lesquelles elles exercent leurs activités, mais il sera nécessaire de la rendre plus délibérée et mieux intégrée.

De même, il ne s'agit pas d'abandonner le tourisme communautaire, le tourisme durable ou l'écotourisme. Ces formes de tourisme contiennent toutes une facette du soin envers les populations et les lieux qui est au cœur des approches régénératrices, et elles continueront donc à être nécessaires. On peut toutefois se poser la question suivante : quel niveau d'exhaustivité pouvons-nous atteindre? Pouvons-nous générer efficacement

des avantages nets pour les populations et les lieux? Les approches régénératrices adoptent nécessairement une perspective holistique, ainsi que des principes et pratiques pour gérer collectivement les éléments vivants au sein de nos communautés. Toute approche moins exhaustive risque d'être fragmentée et de ne pas permettre à la communauté de réaliser son potentiel de prospérité.

Résultats

Comme c'est le cas en agriculture, les résultats d'une telle approche collective et centrée sur le soin porté à l'écosystème touristique sont nombreux et variés. Par exemple, nous constatons ce qui suit :

- Chaque communauté d'accueil a le potentiel de développer son propre caractère et d'être cohérente, ce qui se répercute sur les résidents, attire et enrichit les visiteurs, et mobilise des ressources en soutien;
- Partout, les gens sont capables de cultiver un accueil chaleureux envers leurs voisins et les visiteurs, même au-delà des différences et des conflits;
- L'accueil et la sollicitude peuvent s'étendre à la terre elle-même, étant donné que les gens trouvent un sens à travailler ensemble pour régénérer les écosystèmes environnants et qu'ils en viennent à se sentir soutenus et accueillis par le lieu;
- De ce « terreau fertile » émergent continuellement de nouveaux projets novateurs. Comme des plantes dans un sol renouvelé, les entreprises individuelles prospèrent. De plus, les diverses offres sont intégrées afin de multiplier les avantages.

- À bien des égards, les communautés découvrent que les possibilités se multiplient lorsque l'on travaille ensemble et que l'on conjugue apprentissage, guérison, vitalité et potentiel.
- Ainsi, le secteur touristique ne génère pas seulement des recettes brutes, mais aussi un « bénéfice net » pour les communautés, terme auquel elles donneront leur propre définition. Il procure également du bien-être aux hôtes comme aux visiteurs.
- Sur cette base, les communautés développent la résilience nécessaire pour résister aux perturbations futures. Chaque lieu devient un chez-soi, pour les résidents et, temporairement, pour les visiteurs.

ORILLIA : LE RÉCIT D'UN LIEU

(PETITE VILLE RURALE)

Adaptation d'un texte de Michael Jones paru dans *The Age of Thrivability*

Au cours des dernières années, j'ai coprésidé deux tables rondes communautaires à Orillia, un milieu agricole dans la campagne ontarienne à 90 minutes au nord de Toronto, qui fut aussi à une époque un pôle industriel prospère. Nous avons notamment pour tâche de nous pencher sur la revitalisation du centre-ville d'Orillia, son développement économique, la planification événementielle et culturelle, ainsi que la conception d'infrastructures. Nous appuyant sur des discussions avec le public, des projets individuels et le soutien du personnel municipal, nous avons pu mettre l'accent sur le caractère unique de notre communauté et sur la façon de redéfinir notre rôle citoyen.



Ce faisant, nous étions accompagnés – en esprit, du moins – par l'humoriste canadien Stephen Leacock, qui, un siècle plus tôt, avait consigné ses observations sur la population d'Orillia pour ensuite les transposer au sein de la communauté imaginaire

bien-aimée de Mariposa dans son livre *Sunshine Sketches of a Little Town*. Au beau milieu des grands bouleversements de la guerre et du développement industriel, Leacock a su donner vie à l'attrait pour des lieux qui ont préservé notre humanité commune.

C'est ce qui a inspiré la création des tables rondes, une occasion d'imaginer comment le récit de ce lieu, tel que raconté par Leacock à travers celui de Mariposa, peut servir de référence pour mieux comprendre de nombreux projets communautaires. Nous avons ainsi réimaginé nos propres récits sous nos chapeaux d'anthropologues, révélant les histoires inédites, les artefacts oubliés et les sens cachés qui allaient servir de fondement pour le récit de cette communauté.

Notre quête nous a aussi amenés à découvrir un autre récit de la région, plus ancien celui-là : le récit autochtone de Mnjikaning, qui signifie « rassemblement ». Pendant des millénaires, des gens de tous les horizons ont convergé à cet endroit pour discuter et jouir du sens de l'hospitalité des peuples qui y avaient élu domicile. Ils étaient les « gardiens des barrières à poissons », soit des barrages, qui se trouvent toujours à The Narrows.

Cet endroit était aussi le point de rencontre entre la plaine calcaire et les lacs à brochets aux eaux chaudes et peu profondes au sud, ainsi que le granit profond et les lacs à truites aux eaux froides du bouclier précambrien au nord. Les peuples de Mnjikaning vivaient sur cette « terre du milieu », où ils devaient être maîtres de deux systèmes écologiques distincts.

L'imaginaire de Mariposa créé par Leacock ainsi que le récit autochtone de Mnjikaning ont forgé le récit narratif évocateur de notre communauté en tant que lieu de rencontre; une destination pour des conversations d'envergure mondiale et une occasion pour les visiteurs de développer leur potentiel créatif en prenant part à des expériences uniques à ce lieu. Notre vision sous-jacente était de créer une éthique et une culture d'accueil local.

Cette vision nous a amenés à repenser notre nouvelle bibliothèque publique en tant qu'espace de rencontre et en tant que cœur physique de la communauté, un « lieu commun » où des personnes aux intérêts divers peuvent se rassembler et discuter. Elle nous a également incités à qualifier une partie de notre centre-ville de « quartier des arts », où se tiennent des festivals de musique et d'art.

Nous sommes convaincus que l'avenir appartient aux communautés qui sont à l'écoute des récits, font preuve d'empathie, reconnaissent le talent artistique, s'ouvrent aux dialogues, démontrent leur originalité et partagent un sens commun, aspects qui expriment leur caractère unique et leurs forces.



COMMENT METTRE EN ŒUVRE LA RÉGÉNÉRATION?



La régénération consiste essentiellement à rassembler les gens autour de ce qui leur tient à cœur (et pourrait leur tenir à cœur) dans un lieu, puis à les pousser à agir.

Ce qui suit est un cadre de pratique de base avec un nombre de principes qui ont pour but de dynamiser un processus de régénération à n'importe quelle échelle, que ce soit dans un quartier, une ville entière ou tout un bassin versant. Ces principes offrent des « guides d'action » et aident à faire avancer notre objectif commun et à mettre en pratique nos valeurs. Il faut s'attendre à ce que le respect de ces principes soit ardu au début, mais progressivement enrichissant par la suite. Bien qu'il s'agisse d'un processus d'apprentissage non linéaire et itératif, il y a tout de même un point de départ naturel et une progression. Cependant, tout point de départ est un bon début. L'important est de commencer.



Principe no 1 : Comprendre l'échelle du lieu et travailler en conséquence

Le point de départ consiste à **déterminer à quelle échelle se situe votre lieu entier, à la comprendre et à travailler en fonction de celle-ci**. Il peut s'agir d'un chez-soi qu'on partage avec ses voisins, avec d'innombrables autres espèces, ainsi qu'avec la géologie, l'hydrologie, l'économie et la culture locales, entre autres. Le lieu est le plus grand système vivant qu'on peut gérer, selon une échelle qui nous est compréhensible et sur laquelle nous pouvons voir notre incidence.

Comprendre nos lieux ainsi nous aide à mieux saisir leurs complexités et à mieux travailler avec celles-ci. Plus particulièrement, cela nous aide à voir que des systèmes entiers sont imbriqués les uns dans les autres : une personne existe au sein d'une entreprise, d'un quartier, d'un paysage, d'une ville, d'un bassin versant et d'une région. Tous ces systèmes, petits et grands, interagissent et, idéalement, chacun procure de la valeur et des avantages aux autres. Pour soutenir la capacité d'un système à prospérer et à se régénérer continuellement, il est essentiel de comprendre les avantages que chacun des systèmes imbriqués apporte aux autres. Ensuite, au lieu de se concentrer sur des problèmes isolés et fragmentés, ce qui entraîne inévitablement de nouveaux problèmes et des conséquences imprévues, la régénération nous amène à prendre en compte un contexte plus large avec toutes ses interrelations, donc à travailler de manière holistique.

Alors, comment pouvez-vous définir « l'entièreté » de votre lieu?

- Prenez du recul, levez les yeux et scrutez le paysage – au-delà de vous-même, de votre entreprise ou de votre projet – pour avoir une vue d'ensemble du contexte et des relations qui peuvent être en jeu.
- Demandez-vous : « Ici, c'est grand comment? » La plupart des gens au sein d'une communauté ou d'un lieu savent faire la différence entre « ici » et « là-bas ». Cette question peut nous aider à orienter notre réflexion sur les interconnexions parties prenantes et aspects du chez-soi.
- Identifiez les limites naturelles (comme le quartier, la ville ou le bassin versant) à l'intérieur desquelles existent divers « participants » et diverses « activités », en comprenant qu'il y aura des flux entrants et sortants de ce tout, ainsi qu'une circulation à l'intérieur de celui-ci.

Résultat de la mise en œuvre de ce principe :
Vous aurez dessiné collectivement les contours de ce lieu. Il n'est pas nécessaire que ce soit parfait; vous pourrez toujours y revenir.



Principe no 2 : Imaginer un lieu comme un écosystème vivant disposant d'un potentiel unique

L'étape suivante consiste à codécouvrir le potentiel de vitalité de votre lieu en fonction de sa nature unique d'écosystème vivant. Il s'agit alors de percevoir, de présenter et de concrétiser la vision de votre lieu dans son état le plus complet, le plus sain, le plus vivant et le plus évolutif. Autrement dit, on cherchera à rallier les parties prenantes autour d'un objectif commun possible et porteur pour ce lieu.

Cette étape consiste à réunir des gens pour identifier une « essence » ou un récit qui distingue votre lieu, dans toute sa complexité et dans tout son dynamisme en tant que système vivant. Après tout, il n'existe pas deux lieux pareils. Comment et pourquoi, par exemple, Vancouver diffère-t-elle de Charlevoix? C'est cette façon de soutenir et de régénérer ce caractère unique qui déterminera la qualité de vie des résidents. Et c'est ce qui attirera les visiteurs qui aspirent à se faire accueillir par des gens qui comprennent la valeur de ce qu'ils sont et de qui ils sont. Lorsque nous parvenons à comprendre et à renforcer la nature authentique des personnes, des communautés et des écosystèmes locaux, nous puisons dans le génie propre à un lieu plutôt que de le minimiser en faisant appel à des solutions et des programmes génériques et uniformes.

Le concept de « potentiel » est important ici. C'est ce qui n'existe pas encore, mais qui pourrait exister. Le développement du potentiel est une approche très différente de celle de la résolution de problèmes. Nos actions, si elles sont pensées en fonction des problèmes, sont étroitement régies par les décisions prises dans le passé, un peu comme si nous essayions de naviguer un bateau en se fiant à son sillage. Les résultats d'une telle approche ont tendance à être très graduels et à n'améliorer que légèrement ce qui existe déjà. En revanche, les approches régénératrices se fondent

toujours sur le potentiel inhérent des entités vivantes, lequel est ancré dans leur caractère unique. Chaque enfant possède un potentiel unique que nous encourageons et valorisons en tant que parents responsables; il en va de même pour le potentiel de nos villes et de nos lieux. C'est d'ailleurs une importante source d'espoir et d'inspiration pour cette approche. C'est ainsi que le concept d'essence s'exprime dans l'avenir. Puis, lorsqu'on œuvre pour assurer la santé de l'ensemble du système, les problèmes tendent à se résorber et à disparaître grâce à des actions porteuses et orientées vers l'avenir.

Alors, comment faire pour comprendre le récit et le potentiel uniques de votre lieu? Vous devez rechercher les schémas de vie récurrents, qui définissent votre lieu, qui façonnent les habitants et que ceux-ci façonnent en retour. En fait, c'est comme apprendre à connaître les gens : nous recherchons les schémas récurrents qui révèlent leur tempérament et leurs passions. Selon la façon dont l'ensemble du système (le lieu) a réagi à diverses situations dans le passé, nous pouvons laisser les tendances et horizons plus larges nous orienter, tout en restant attentifs à ce qui peut émerger.

Voici quelques façons de reconnaître ces schémas :

- Communiquez avec des personnes qui connaissent l'histoire du lieu, notamment les aînés et les peuples autochtones; enregistrez leurs récits.
- Posez les questions suivantes : Qu'est-ce que vous aimez de ce lieu? Quelles sont les histoires qui définissent ce lieu pour les personnes qui y vivent? Où emmenez-vous les visiteurs, et pourquoi? Écoutez l'histoire orale.

- Comme le conseille Anna Pollock, visionnaire en tourisme : « Demandez-vous ce qui, dans ce lieu, vous anime. Qu'est-ce qui vous permettrait de vous épanouir? Qu'est-ce qui permettrait à ce lieu de prospérer? »
- Renseignez-vous sur l'histoire sociale, culturelle et économique. Essayez de repérer des tendances dans l'utilisation des terres, dans l'agriculture, dans le transport et dans les pratiques d'affaires.
- Faites des recherches sur l'histoire naturelle du lieu au fil du temps, sur ses aspects géologiques, écologiques, culturels, économiques et autres. Penchez-vous sur les données en vous appuyant sur un système d'information géographique et des outils de cartographie des grappes, en plus d'information provenant des archives. Examinez les cartes et les photos aériennes pour voir les changements au fil du temps.

Grâce à ce genre de réflexions et de discussions, vous commencerez à déceler l'amour et l'énergie qui existent dans votre lieu. Les gens voient, expérimentent et comprennent de mieux en mieux la façon particulière dont la vie « fonctionne » à cet endroit, et peuvent même « tomber amoureux » du lieu. C'est ce lien relationnel – quand on trouve un lieu auquel on tient et où l'on se sent bien – qui fait en sorte qu'on se sent chez soi dans un lieu.

Résultat de la mise en œuvre de ce principe :

Vous aurez une histoire succincte du lieu, qui prend racine dans son contexte géographique et culturel unique et qui incarne son essence ou sa nature intrinsèque. Autre aspect important, vous disposerez d'un réseau naissant de membres de la communauté qui connaissent le potentiel de ce lieu et l'évolution de son arc narratif.

Principe no 3 : Cultiver un réseau de relations pour soutenir l'évolution continue de chaque lieu

Comme on commence à se familiariser davantage avec l'histoire et le potentiel du lieu, cette phase consiste à former et à entretenir **un réseau de personnes et d'entreprises souhaitant collaborer pour soutenir le lieu**. Leur tâche consiste à travailler ensemble pour entretenir l'interaction au sein de la communauté ainsi que les leçons qu'elle génère en continu. C'est l'occasion d'inviter les gens à sortir de leurs silos afin qu'ils puissent faire converger leurs réflexions et leurs actions au bénéfice de l'ensemble de la communauté, de l'économie et de l'écosystème. Ainsi, nous développons une structure de collaboration qui renforce la capacité de vitalité et de guérison des visiteurs, des hôtes, de la communauté et de l'écosystème.

Au bout du compte, ces initiatives **génèrent ensuite de l'engouement, du dynamisme et des connexions** qui attireront d'autres personnes voulant mettre les mains à la pâte et qui multiplieront les possibilités en matière de collaboration et de progrès effectif. Nous devenons donc une communauté axée sur l'entrepreneuriat qui met en pratique et qui apprend ensemble, ce qui constitue la source d'une force créative. À la manière d'une fête réussie qui attire des convives, **un espace d'entraide peut susciter une dynamique qui se transformera en communauté**. Il suffit de quelques personnes mobilisées autour d'un objectif commun au fort potentiel pour inciter même les membres les plus réticents de la communauté à participer.

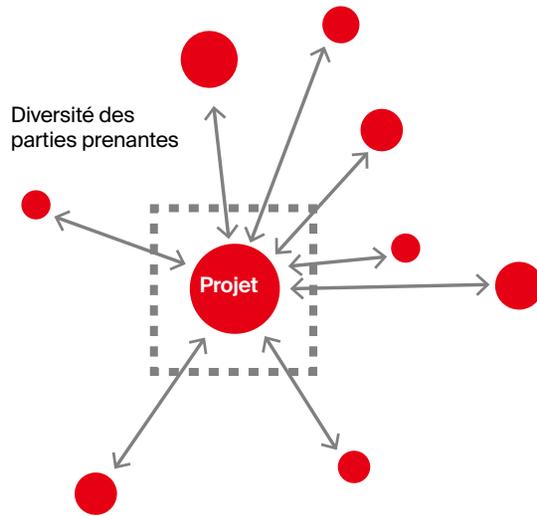
Au cours de ce processus, nous en venons à nous considérer non pas comme des entités distinctes interagissant de manière transactionnelle autour d'un seul projet (voir le schéma à la page suivante),

mais plutôt comme un écosystème, à l'image du mycélium, dans le souci mutuel de notre lieu.

Les échanges traditionnels ou transactionnels sont orientés vers la recherche du plus de valeur possible. La réciprocité, en revanche, est fondée sur l'idée de bénéfices mutuels, où nos échanges visent à accroître la vitalité et la productivité de tout le système. Dans une forêt, par exemple, les arbres sont liés par des relations symbiotiques avec des champignons, des bactéries du sol et d'autres arbres. Les réseaux de soutien mutuel qui en résultent rendent ces arbres sains et pérennes. Ils travaillent ensemble pour leur bien commun, plutôt que de rivaliser pour retirer le plus de valeur possible pour eux-mêmes. Le réseau communautaire élaboré dans cet esprit sert donc de base pour nos pratiques d'accueil des invités, afin que nous puissions offrir des expériences intégrées qui incarnent l'essence et le sens de l'hospitalité uniques de ce lieu.

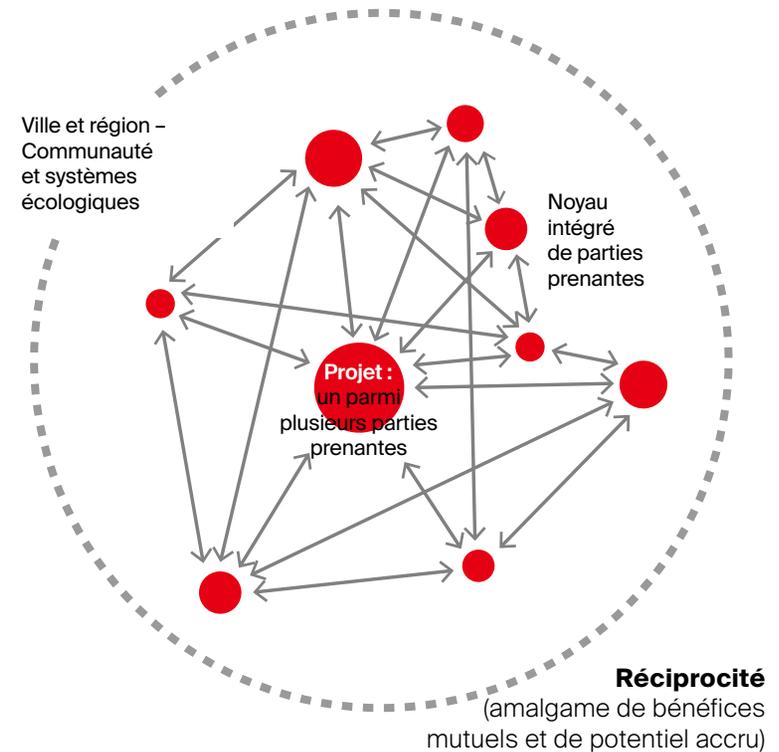


VIEILLE RELATION



Transaction
(Rendement / coût-avantage)

NOUVELLE RELATION



Réciprocité
(amalgame de bénéfices mutuels et de potentiel accru)

Pour commencer, il faut se poser les questions suivantes :

- Qui se soucie de ce lieu?
- Qui ressent déjà une connexion?
- Qui prend déjà des initiatives?
- Qui sont les parties prenantes?

Il est possible de réunir les personnes possédant ce type d'énergie et d'intérêt commun envers leur lieu pour commencer le travail (en formant éventuellement la structure de gouvernance décrite au principe no 5), même si leurs points de vue initiaux pourraient diverger.

Résultat de la mise en œuvre de ce principe :
Vous ferez partie d'un nouveau réseau de relations et de coopération qui rassemble un groupe curieux de parties prenantes et d'entreprises qui s'intéressent aux manières dont elles pourraient collaborer pour favoriser la santé potentielle de leur communauté, de leur économie et de leur lieu.

Principe no 4 : Faire appel aux talents et aux contributions ciblées des gens

Dans la foulée des phases précédentes, on cherchera ici à faire appel aux talents motivants et aux passions pour le service d'un plus large éventail de personnes, de groupes communautaires et d'entreprises, pour ensuite commencer à les intégrer.

Tout comme nous reconnaissons l'essence et le potentiel uniques de nos lieux, les gens réagissent avec détermination et enthousiasme lorsqu'on met en valeur leur propre « essence » et leur potentiel. Il devient alors plus facile de les encourager à mettre les passions qui les motivent au service de la communauté.

À mesure que nous explorons et découvrons le potentiel d'une communauté et que nous nous rassemblons autour d'un objectif commun, il devient plus facile de rallier une variété de personnes et d'initiatives. Auparavant, il pouvait être difficile de gérer des intérêts contradictoires. Se pencher sur l'histoire de son chez-soi commun et sur son potentiel unique de vitalité et d'accueil peut nous aider à sortir d'une impasse ou à éviter les compromis en faveur de la recherche d'une « harmonie » autour de ce qui compte vraiment.

Ainsi, le travail de cette phase alimente directement les offres touristiques individuelles qui sont en accord avec le potentiel de vitalité de votre lieu. Il peut donc en résulter des expériences transformatrices qui viendront enrichir à la fois les hôtes, les visiteurs et l'écosystème du lieu.

Comment devons-nous nous y prendre?

- Invitez les gens à réfléchir à ce qui les motive fondamentalement. Qu'est-ce qui leur procure

de la joie? Que feraient-ils et quels services rendraient-ils si le salaire n'était pas le moteur de leur travail?

- Lancez les conversations avec vos amis et vos collègues de travail pour vous aider mutuellement à percevoir ce que vous ne voyez pas nécessairement à propos de vous-même.
- Comme David Schonberger d'Ottercreek Woodworks, repérez les occasions où un réseau de personnes aux compétences et aux passions complémentaires pourrait former un système de relations et de soutien mutuel porteur de valeur.

Ainsi, les approches régénératrices créent un processus et un cadre d'exercice pour le développement personnel, qui fait partie intégrante

de l'évolution saine d'un lieu. Vous imaginez comment vous pourriez contribuer de manière unique à la capacité de régénération d'un lieu. Offrir ainsi vos talents contribue à votre croissance, tout comme la pratique de l'accueil. En d'autres termes, cette initiative permet de développer les talents et les contributions des gens de manière à enrichir les populations et le lieu, de sorte que le processus de développement devienne pleinement réciproque.

Résultat de la mise en œuvre de ce principe :

Vous ferez ressortir les talents et les passions de chacun en accord avec le potentiel de votre lieu. L'engagement collectif envers le potentiel de votre lieu ira en grandissant, et l'affectation de ressources soutenant les initiatives alignées sur celui-ci se fera naturellement.



Principe no 5 : Pratiquer la bonne gestion dans un cadre de cocréation continue

En définissant notre intention de favoriser la régénération, nous assumons un nouveau rôle d'**intendance** adaptative et réactive. Une telle pratique nécessite un processus, une cadence et des infrastructures pour que nous puissions poursuivre ensemble l'apprentissage, le partage et la croissance.

Une courte définition de l'intendance consiste à « prendre soin de l'ensemble ». Autrement dit, il s'agit de la pratique collective continue visant à prendre soin de l'ensemble du système vivant d'un lieu, à tous les niveaux et dans toute sa complexité. Trop complexe pour être contrôlé, un système vivant a aussi plus de potentiel qu'on ne le pense. Toutefois, il est possible de reconnaître le système, d'y participer, de l'expérimenter et d'évoluer avec lui. Pour utiliser une métaphore du domaine agricole, nous pouvons cultiver le sol tout en faisant pousser les plantes et en récoltant les fruits.

Une telle pratique de soins continus s'apparente à la recherche permanente d'une réponse à la question suivante : « Quelles sont les conditions nécessaires en ce moment, dans les circonstances actuelles, pour favoriser la pleine capacité à prospérer? » Il faut procéder à une évaluation en continu et s'ajuster en fonction des nouvelles données, des conditions changeantes et du contexte évolutif. Il s'agit d'un ensemble d'actions ciblées et réactives.

Pour les entités touristiques comme les organismes de marketing de destinations (OMD), il s'agit de passer de la « gestion de la destination touristique » au rôle élargi de « cultivation de la communauté d'accueil ». Cela nécessite une évolution culturelle et relationnelle, et exige un changement de la nature de l'organisme ainsi que du style de leadership et de gouvernance. Il faut

également que cette démarche soit délibérée pour éviter les activités de commandement et de contrôle habituelles et ainsi pouvoir passer à un processus continu et émergent qui s'appuie sur des relations revêtant une force cocréative.

À cette fin, la prochaine étape consiste à réunir un **cercle d'intendance, soit un groupe intégré de personnes au service du tout**. Le résultat final d'un projet de développement régénérateur est de léguer au lieu, à la communauté et à l'écosystème un noyau de personnes capables de poursuivre

l'évolution de ce processus de développement à l'avenir. Il peut s'agir d'un groupe nouvellement formé ou d'un groupe existant élargi qui couvre les différents domaines, sous-systèmes ou centres d'intérêt constituant un lieu (p. ex. : énergie, eau, milieu de vie, agriculture, mobilité, questions sociales, culture, gouvernance, etc.). L'objectif de cette équipe est de « soutenir le tout » en rassemblant ou en informant les autres personnes qui travaillent au sein des sous-systèmes afin qu'elles puissent collaborer et soutenir mutuellement la nature unique de ce lieu.



Le diagramme à droite illustre une façon de structurer un tel cercle d'intendance et les différents niveaux d'engagement et de contribution de la communauté.

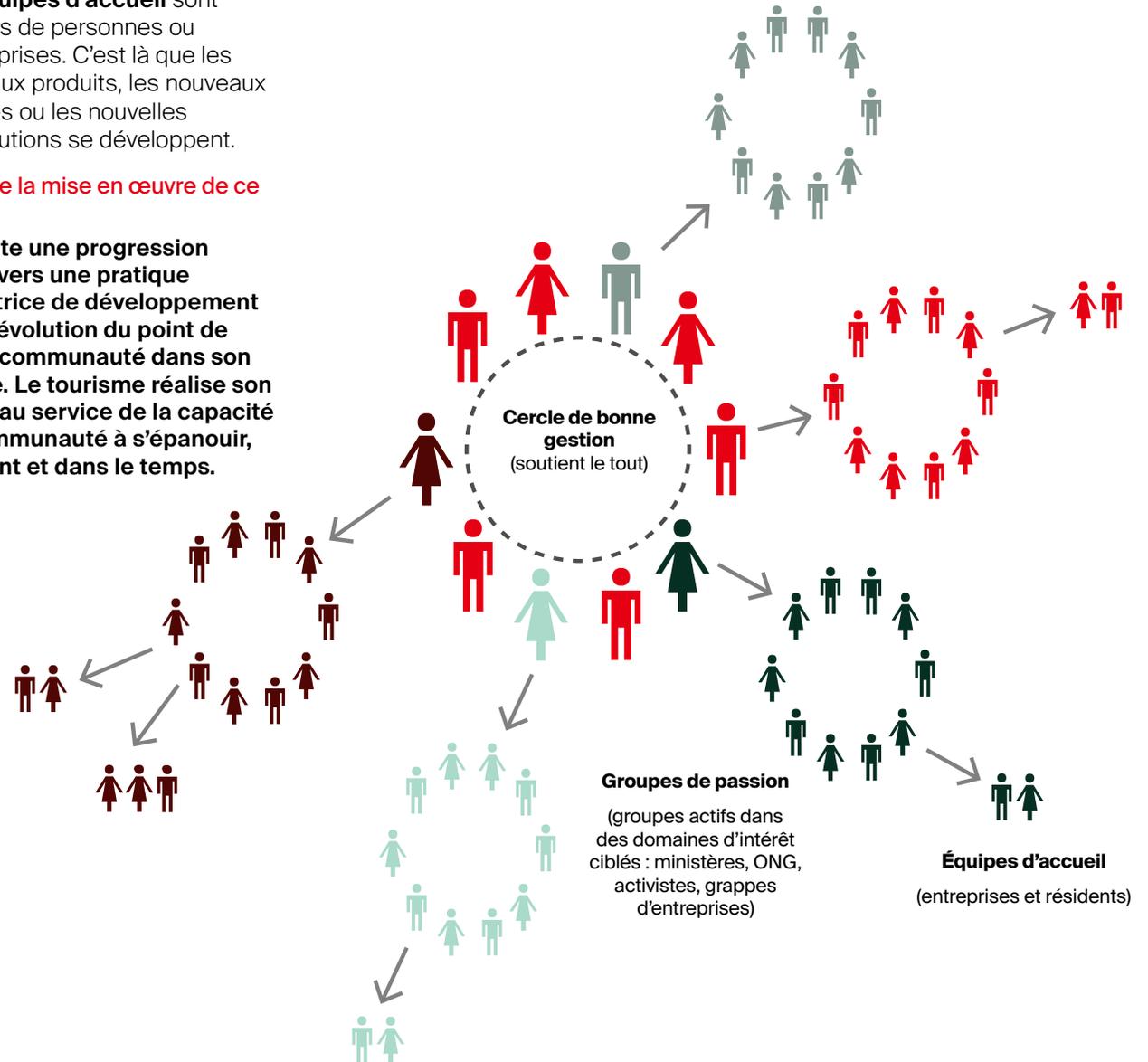
- Un **cercle d'intendance** est un groupe divers de membres de la communauté qui comprennent et prennent en compte les besoins et la santé de tout le système (le lieu), y compris des domaines d'intérêt ciblés. Le pouvoir de ce groupe qui échange de nouvelles idées et possibilités est de produire des efforts dont la richesse et l'efficacité ne seraient pas possibles si les entités restaient isolées.
- Des **groupes de passion** se forment autour de domaines de spécialisation et d'intérêt; il peut s'agir de groupes d'activistes, d'associations d'affaires et de ministères. Les passions, ou domaines d'intérêt, peuvent inclure les changements climatiques, la santé des milieux de vie, la mobilité, le tourisme culinaire, l'agrotourisme, le renforcement de la main-d'œuvre,

la justice sociale, etc. Ces groupes sont représentés par une personne qui fait partie du groupe et du cercle d'intendance.

- Les **équipes d'accueil** sont formées de personnes ou d'entreprises. C'est là que les nouveaux produits, les nouveaux services ou les nouvelles contributions se développent.

Résultat de la mise en œuvre de ce principe :

Il en résulte une progression continue vers une pratique régénératrice de développement et une coévolution du point de vue de la communauté dans son ensemble. Le tourisme réalise son potentiel au service de la capacité d'une communauté à s'épanouir, maintenant et dans le temps.



PLAYA VIVA (VILLAGE ET COMMUNAUTÉ RURALE)

En 2006, David Leventhal et Sandra Kahn ont fondé le complexe balnéaire écologique Playa Viva sur une plantation de palmiers abandonnée d'environ 80 hectares sur la côte Pacifique du Mexique. Le terrain se trouvait à proximité de Juluchuca, dans l'État du Guerrero, un village en déclin de 500 personnes. Autant dire qu'il ne s'agissait pas de l'emplacement optimal pour l'intimité et le luxe. D'ailleurs, malgré les plages immaculées, le reste du terrain, formé de forêts et d'un estuaire, était en mauvais état et la « colline » qui devait accueillir les *casitas* était en fait une pyramide aztèque. Toutefois, avec l'aide de naturalistes



d'expérience, l'équipe de design a vu le potentiel de réhabilitation de cet écosystème de manière à rétablir les fondements culturels et à favoriser des interrelations écologiques diverses et saines.

Le volet restauration faisait partie des aspirations initiales des fondateurs. Toutefois, le travail effectué a donné une bien plus grande force à cette vision : l'équipe de design, désireuse de comprendre les besoins du milieu, a sollicité la vision des aînés autochtones du village. Leur perspective, leurs connaissances et leur accueil chaleureux ont tellement touché M. Leventhal que le concept du complexe s'est transformé en un après-midi.

Au lieu de construire un complexe nécessitant « l'extraction » des ressources nécessaires (comme le personnel, la nourriture, etc.) du village, le concept a été revu : le complexe et le village ne font qu'un. La qualité de vie qui en résulte, tant sur le plan écologique que social, fait partie intégrante de la viabilité et du succès économique du complexe.

Grâce à cette prise de conscience, Playa Viva et la communauté sont devenus collaborateurs, et la présence du complexe a réellement été bénéfique pour l'écosystème environnant et la population. En suscitant la participation de groupes communautaires au moyen de projets éducatifs axés sur la durabilité et en embauchant principalement des gens du coin, Playa Viva s'est révélé un vecteur de changement positif pour la communauté sur plusieurs fronts. En guise d'exemple, Playa Viva a tenu des ateliers sur l'agriculture biologique et des programmes de réduction des déchets pour les membres de la communauté locale, participé à la planification et à l'enseignement dans les écoles, et mis sur pied une coopérative de sel pour s'assurer que

les producteurs locaux obtiennent des contrats à prix équitable. Enfin, les efforts pour comprendre l'essence de Juluchuca réalisés dans le cadre du projet ont permis de révéler une histoire riche et fascinante qui avait largement été oubliée dans la région. En transmettant celle-ci au public, Playa Viva a permis aux membres de la communauté de sentir, à juste titre, qu'ils ont leur mot à dire quant à l'évolution future de leur communauté. Les visiteurs, s'ils le souhaitent, peuvent s'imprégner de cette dynamique saine, et plusieurs repartent avec un profond respect et le sentiment d'avoir vécu une expérience allant au-delà des commodités conventionnelles d'un complexe.



PLAYA VIVA (VILLAGE AND RURAL) – SUITE

En cours de route, il a fallu harmoniser des aspects apparemment contradictoires :

- le refuge pour les tortues est devenu véritablement sécuritaire par l'embauche d'anciens braconniers comme gardiens de la protection des tortues;
- les *casitas* prévues pour les cordons dunaires ont permis d'assurer la stabilité du sol. Comme la construction de bâtiments à fondations dures sur les dunes est destructrice, l'équipe a dû utiliser les habitations comme moyen de les stabiliser, en utilisant les palmiers existants et en en plantant de nouveaux. Finalement, les *casitas* sont devenues des cabanes dans les arbres d'un à deux mètres de haut, et les racines des palmiers servent à stabiliser le sable.

Retombées :

Cette façon de faire s'est traduite par la création d'une économie locale d'entrepreneuriat qui s'appuie sur des talents et des ressources propres à la communauté, de manière à :

- créer de l'emploi;
- résoudre les problèmes liés à la santé et à la nutrition de la communauté;
- sensibiliser les gens de manière continue aux nouvelles techniques agricoles favorisant des sols et des aliments plus sains;
- renforcer les compétences et les atouts locaux;
- faire participer activement la communauté à l'intendance dans un effort à long terme visant

à régénérer la biodiversité indigène nécessaire pour maintenir la résilience du système dans une région vulnérable aux ouragans;

- éduquer les visiteurs et les faire participer aux efforts, notamment par les investissements de certains dans les entreprises locales;
- assurer et maintenir la rentabilité du complexe, malgré le fait qu'il a ouvert ses portes au plus fort de la crise financière de 2008;
- faire en sorte que les populations adolescentes souhaitent demeurer dans le village et que les jeunes adultes y reviennent, sans doute l'indicateur le plus probant de tous.



COMMENT SAURONS- NOUS QUE NOUS FAISONS DES PROGRÈS?



À mesure que nous mettons le principe d'intendance en pratique, une question se pose automatiquement et viendra à l'esprit de nombreuses personnes : comment allons-nous mesurer nos progrès?

Premièrement, il faut faire preuve de clarté quant à la direction à prendre. De quoi a besoin chaque lieu pour assurer la pérennité d'un mode de vie prospère? Quelles sont les étapes intermédiaires qui nous aideront à atteindre cet objectif? Quels seront les extrants, les résultats et les retombées (ou les effets) de nos actions au fil du temps?

Ces questions demandent une réelle réflexion. Les résultats visés par l'économie d'accueil sont en pleine évolution. Par exemple, les nouvelles aspirations et cibles de Destination Canada en matière de richesse et de bien-être (décrites dans le diagramme à droite) constituent un puissant indice de l'évolution des priorités et des intentions, passant de mesures purement quantitatives comme la fréquentation à des résultats plus significatifs pour l'ensemble du système.

Chaque communauté, chaque entreprise et chaque initiative devra identifier ses propres extrants, résultats et retombées souhaités, ainsi que les indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettant de les évaluer. Idéalement, elles le feront pour les facteurs économiques, sociaux et écologiques, à plusieurs échelles géographiques et temporelles. Bien qu'il s'agisse d'un nombre important de variables à prendre en compte, il existe des ressources, des certifications et des cadres de travail pouvant les guider et les soutenir.⁵

CIBLES EN MATIÈRE DE RICHESSE ET DE BIEN-ÊTRE

- 1** Les entreprises touristiques sont prospères, font artie intégrante des communautés et génèrent de la richesse pour ces dernières.
- 2** Les emplois dans le domaine du tourisme sont convoités et comprennent des groupes diversifiés dans différents endroits.
- 3** Les cultures locales s'épanouissent, sont enracinées dans la communauté et s'ouvrent au monde.
- 4** Le tourisme évolue en symbiose avec l'abondance écologique et contribue au rééquilibrage du cycle de carbone.
- 5** Les infrastructures soutiennent le développement du tourisme.
- 6** Les invités se voient transformés par la richesse des expériences qui distinguent le Canada sur la scène internationale.

5. Les objectifs de développement durable de l'ONU; le système d'évaluation de bâtiments durables LEED du Conseil du bâtiment durable du Canada; la certification « Living Building Challenge » de l'International Living Future Institute; le système d'évaluation SITES de Sustainable Sites.

En ce qui concerne la question de mesures, il est intéressant de noter que la racine du mot « comptabilité » est la même que celle du mot « raconter », soit partager une histoire, rendre compte. Il s'agit non pas de compter, mais plutôt de conter un récit au service d'une compréhension.

Les mesures quantitatives ne reflètent qu'une partie de l'histoire, qui n'est habituellement pas la plus importante. Une version plus complète de la question « Comment allons-nous mesurer nos progrès? » est donc « Comment saurons-nous que nous favorisons la vitalité et la prospérité de notre lieu en tant que système vivant entier et dynamique, et ce, à de multiples niveaux? » C'est la question que chaque cercle d'intendance local, initiative communautaire et entreprise doit se poser.

Voici un exemple simple de ce que cela peut comporter. AJ Javier, fondateur de CLC Canada, une école de langues basée à Montréal qui accueille des étudiants du monde entier, a noté certaines des manières dont il évalue le niveau de « prospérité » de son organisation :

- Quel est le niveau d'attractivité? (« Les organisations prospères ont un certain magnétisme », dit-il.) Attirons-nous des personnes aimables et consciencieuses?
- Les étudiants se sentent-ils plus éveillés? Ont-ils un sentiment d'appartenance? Arrivent-ils tôt? Restent-ils tard? Viennent-ils aux événements facultatifs? Ont-ils l'impression de contribuer à la communauté?
- Est-il évident que nous valorisons l'équipe? Le personnel se sent-il écouté? Est-il autonome? Les professeurs rient-ils ensemble? Ont-ils des interactions sociales? Si le personnel est épanoui, les étudiants le ressentent.

Voilà quelques-uns des indicateurs qui lui permettent de savoir que les conditions sont réunies pour que la vie prospère à tous les niveaux : pour les élèves, pour le personnel, pour l'école elle-même et pour la communauté. Ce n'est pas un hasard s'il sent un lien étroit entre cet ensemble d'indicateurs et la rentabilité de l'école.

Mais surtout, s'il essayait de mesurer ces indicateurs de manière quantitative, il risquerait d'annuler leur effet et pourrait même causer du tort. Imaginez par exemple qu'il tente de faire le suivi du nombre de fois où les professeurs rient ensemble, en consignait et en affichant les résultats chaque semaine. Il faut plutôt un rythme et un processus soutenu et collectif de réengagement, de réflexion et de réévaluation, ainsi que d'observation, d'évaluation et d'adaptation. Autrement dit, il faut se demander si nous vivons bien notre histoire et si nous apprenons quelque chose de ce processus.

En effectuant ainsi un suivi quantitatif et qualitatif de notre lieu, nous devons également porter attention aux relations entre les systèmes de petite et de grande envergure. Rien n'existe hors du contexte qui l'entoure; un échange constant de valeur et de ressources fait en sorte que la vie continue. C'est pourquoi nous devons tenir compte de l'effet de nos actions dans des domaines aussi vastes que restreints et sur de nombreuses années. Par exemple, un restaurant peut vouloir obtenir une certification de bâtiment durable (comme une certification LEED); cependant, le bâtiment et les services qui y sont offerts sont interreliés. Nous serons donc aussi amenés à nous demander : d'où viennent les aliments, peuvent-ils être cultivés localement, pouvons-nous soutenir les agriculteurs locaux, les banques locales offrent-elles un soutien aux entreprises agricoles en démarrage, qui peut fournir de l'aide par rapport à la culture du sol et aux techniques agricoles régénératrices associées, comment les aliments sont-ils envoyés au restaurant, etc. Il n'est pas nécessaire de

couvrir tous les liens, mais le fait d'en prendre conscience nous aidera à bâtir une économie, une communauté et un écosystème plus forts et résilients.

Soyons clairs, les mesures quantitatives traditionnelles liées au rendement économique et commercial demeurent importantes. Toutefois, l'intendance régénératrice requiert un suivi continu d'un ensemble encore plus riche d'indicateurs, tant quantitatifs que qualitatifs, tenant compte de la dynamique du système dans son ensemble.

Ainsi, nous pouvons constater qu'une stratégie régénératrice mise sur la pratique, l'apprentissage et le développement continu. On doit donc repérer les changements de comportement des personnes et des écosystèmes; remarquer les marqueurs de progrès ainsi que les indicateurs précoces qui indiquent que nous ne sommes pas sur la bonne voie; observer les tendances et suivre le rythme des changements; s'appuyer sur de multiples perspectives; et s'ouvrir à la surprise, à l'intuition et à la complexité. Il faut aussi se concerter pour identifier les plus grands facteurs de vitalité, de possibilités et de nouvelles capacités, et emprunter cette voie collectivement. Ainsi, nous pouvons adapter en conséquence nos façons d'améliorer la santé et la diversité de nos lieux et des personnes afin que l'histoire de notre lieu se développe de façon toujours plus cohérente.

Par exemple, vous trouverez ci-dessous une simple feuille de pointage conçue par l'architecte Malcolm Wells, suivie de l'évaluation de deux systèmes modèles. Notez que ce type de feuille de pointage nous aidera à évaluer l'amélioration (ou non) au fil du temps en effectuant le suivi des progrès vers un système écologique en santé.

Le saviez-vous ?

Le mot "comptabilité" vient de la même racine que le mot français "raconter". raconter une histoire, rendre compte. Il s'agit moins de compter que de créer un récit de créer un récit pour mieux comprendre".

**ÉVALUATION DU PROGRÈS
vers la régénération
des lieux prospères**

Objet de l'évaluation

	vers la dégénération				vers la régénération			
	-100 toujours	-75 habituellement	-50 parfois	-25 à peine	+25 à peine	+50 parfois	+75 habituellement	+100 toujours
pollue l'air pur								purifie l'air
émet du carbone								capture le carbone
pollue l'eau potable								rend l'eau potable
gaspille l'eau de pluie								conserve l'eau de pluie
ne produit pas de nourriture								produit sa propre nourriture
détruit les sols fertiles								génère des sols fertiles
gaspille l'énergie solaire								utilise l'énergie solaire
ne stocke pas d'énergie solaire								stocke l'énergie solaire
consomme de l'énergie de manière disproportionnée								consomme de l'énergie de manière équitable
importe toute son énergie								exporte de l'énergie
rompt le silence								crée le silence
déverse ses déchets sans les utiliser								consomme ses propres déchets
a besoin de nettoyage et de réparations								s'entretient lui-même
ne tient pas compte des cycles de la nature								s'harmonise avec les cycles de la nature
détruit l'habitat de la faune								crée un habitat pour la faune
détruit les milieux de vie humains								crée un milieu de vie humain
intensifie le climat local								modère le climat local
est laid								est beau
décourage les interactions communautaires								encourage les interactions communautaires
est exclusif sur le plan social et écologique								est inclusif sur le plan social et écologique
est un mauvais voisin								est un bon voisin

pointage négatif
possibilité de -2 100

pointage positif
possibilité de +2 100

pointage final

© Malcolm Wells, 1969
avec modifications
SBSE © Québec, 2009

LAS SALINAS À VIÑA DEL MAR, AU CHILI

(VILLE ET RÉGION)

Viña del Mar (dont le nom signifie « vignoble au bord de la mer ») est depuis longtemps une destination touristique d'importance dans la région et, à plus grande échelle, en Amérique du Sud. La ville, l'un des premiers exemples du mouvement des cités-jardins de la fin des années 1800, se démarque par une longue histoire de croissance intelligente et durable. Cependant, dans les dernières décennies, le tourisme s'est développé trop rapidement, jusqu'à devenir une source de nuisance pour la communauté en raison des foules et de la



présence d'entreprises répondant essentiellement à des besoins saisonniers. Les infrastructures communautaires étaient en voie de disparaître, les parcs se détérioraient et les jeunes quittaient la ville, incapables de trouver assez de travail, un logement abordable et une bonne qualité de vie. La ville était en déclin.

Le patriarche d'une des plus grandes entreprises du Chili souhaitait créer un projet, Las Salinas, qu'il pourrait léguer à la communauté. Sa vision consistait à assainir et à restaurer un ancien parc de réservoirs pétroliers de 19 hectares pour créer un nouveau complexe de tours résidentielles. La friche industrielle clôturée bloquait alors l'accès à une plage, et les promoteurs étaient convaincus que la réhabilitation de ce lieu aurait un apport bénéfique pour la communauté.

Cependant, celle-ci ne partageait pas cette vision. Pas moins de 25 groupes d'intérêts communautaires différents s'opposaient activement au projet. Pour eux, Las Salinas était l'« ennemi ». En réaction à cette opposition, les promoteurs ne voyaient d'autre solution qu'une guerre de relations publiques visant à amadouer et à contrer les divers groupes qui s'opposaient à leurs efforts, tout en réduisant leur influence.

Les services d'une équipe chargée du développement régénérateur ont été retenus, laquelle a plutôt cherché à trouver un terrain d'entente et à cerner les principales aspirations de l'ensemble des parties prenantes, y compris les promoteurs. S'en sont suivies des rencontres individuelles avec les groupes d'activistes. Chacune des discussions s'est entamée par la promesse que la participation au projet visait d'abord à étudier ses effets sur la santé de la ville en tant qu'organisme vivant. À cette fin, les groupes ont pris part à l'identification et à l'analyse des manières dont cette santé avait été compromise au fil des ans.

Ces réflexions et discussions ont permis de répondre directement aux désirs de la communauté par l'élaboration du récit de ce lieu, qui peint un portrait vivant du potentiel de Viña del Mar. Le récit, s'articulant autour de la longue histoire de ce lieu qui contribue depuis longtemps à la prospérité et à la durabilité de la région, a permis de formuler des modèles essentiels de santé et de résilience qui, si elles étaient rétablies, favoriseraient la régénération de la ville. L'histoire du lieu, qui a servi de base pour élaborer ces modèles, a donné lieu à une prise de conscience importante : il fallait mettre le tout entre les mains des membres de la communauté.

Ce processus s'est traduit par une série continue de réunions très productives avec un groupe initial de parties prenantes intéressées.



LAS SALINAS, VIÑA DEL MAR, CHILE

(CITY AND REGION) – CONT'D

Ces réunions, tenues toutes les six semaines pendant un an, ont permis aux groupes d'activistes d'échanger des idées et des réflexions, chose qui ne s'était jamais produite lorsqu'ils travaillaient individuellement en fonction de leurs intérêts fragmentés. De nouvelles relations fructueuses en sont nées.

À la fin de la première phase de participation, les groupes communautaires qui s'étaient opposés au projet étaient devenus des collaborateurs, certains se considérant même comme des partenaires de la vision à long terme. Le processus a aussi eu un autre effet : celui de favoriser les efforts connexes et d'insuffler une nouvelle vie à des projets existants hors du contexte de développement, avec les groupes communautaires à la tête de ceux-ci. Le dynamisme au sein de la communauté était si inspirant qu'un homme d'affaires a fait la remarque suivante : « Je ne sais pas comment vous avez fait. C'est la première fois que cette ville peut se permettre de rêver depuis 30 ans ».

De multiples projets de revalorisation de la communauté ont été initiés par diverses parties prenantes à l'échelle municipale et régionale. La chambre de commerce s'est engagée à verser des millions de dollars pour restaurer le grand estuaire de la ville; les agriculteurs et les restaurateurs ont commencé à collaborer; les enjeux de mobilité ont commencé à être abordés à l'échelle de la ville (et non pas seulement dans le cadre du projet); et les groupes de jeunes leaders ont tiré parti de ce dynamisme pour accroître leur visibilité et leurs relations avec les écoles. Ces efforts, entre autres, ont contribué à la viabilité à long terme du projet et à une hausse du rendement. La prochaine étape



sera d'inciter la communauté à participer encore davantage et à mettre en place des indicateurs pour évaluer les résultats.

Retombées :

- Réduction des délais et des coûts d'approbation;
- Soutien de la communauté et réduction du temps et des sommes consacrés aux batailles juridiques;
- Obtention du soutien communautaire et de l'approbation fédérale quant au processus d'assainissement des friches industrielles, réalisée en retenant les services de la communauté universitaire pour évaluer et proposer un processus élaboré par des gens de confiance issus de la région;
- Collaboration et unification des groupes d'intérêts afin d'harmoniser des enjeux et problèmes autrefois fragmentés;
- Identification des leviers pour redonner à la ville son dynamisme, sa santé et sa vitalité, ce qui comprend l'eau, la mobilité, la cohésion et l'amélioration des systèmes écologiques, le reverdissement de la ville, la revitalisation des entreprises et la connectivité des quartiers;
- Source d'inspiration quant à la manière dont un plan directeur peut influencer et catalyser les systèmes sociaux et écologiques d'une communauté et des façons dont une communauté peut elle-même servir d'inspiration pour un plan directeur.

QUE POUVONS-NOUS FAIRE MAINTENANT?

34



Prochaines étapes : La perspective de l'organisme touristique national du Canada

Rappelons que l'ambition de ce « guide d'action » est de susciter des réflexions, des discussions et des échanges de découvertes parmi les acteurs du secteur touristique et des secteurs liés au tourisme (consciemment ou non) ainsi que les personnes qui vivent sur ce territoire. Par conséquent, ce guide est une invitation à prendre part à un mouvement et à un champ de pratique émergent qui fait appel aux approches régénératrices pour assurer l'intendance de l'économie d'accueil du Canada, sur la base des principes décrits dans ce document.

Plusieurs d'entre vous sont déjà bien avancés dans la mise en œuvre d'une pratique régénératrice propre à votre lieu au sein de vos communautés. D'autres en sont à un stade différent de leur

parcours. Pour notre part, nous avançons en toute humilité dans un souci d'apprentissage, surtout là où la régénération rejoint la réconciliation.

Dans cette optique, et à ce stade de notre évolution en tant qu'organisme touristique national, il convient de concevoir le rôle de Destination Canada principalement comme « catalyseur du domaine ». Une grande partie de notre travail se fera en coulisses, dans le but de combler les lacunes et de faciliter la connexion et l'harmonisation entre les communautés de pratique. Nous sommes impatients d'ouvrir le dialogue et de voir les partenariats évoluer dans notre volonté de stimuler l'émergence d'un écosystème national intégré et réciproque de

développement et d'intendance des destinations à diverses échelles. Ce faisant, nous savons qu'une approche régénératrice du développement d'une destination est étroitement liée aux questions géographiques et, par conséquent, qu'elle se met en pratique localement ou régionalement. Nous désirons cultiver le potentiel d'une évolution accélérée de cette pratique à l'échelle de l'économie d'accueil du Canada en encourageant une meilleure structuration et cohésion sur le plan national, régional et local. À cette fin, voici quelques-unes des démarches que nous entreprenons actuellement pour apporter notre contribution.

1. Exercer un leadership éclairé

Avec ce document comme contribution initiale au domaine, notre objectif est d'offrir au lectorat une perspective informée sur la régénération grâce à :

- une explication des raisons d'adopter une approche régénératrice en ce moment dans le secteur touristique;
- une synthèse des connaissances sur les façons de pratiquer la régénération à l'échelle locale, en dégagant l'essence de ce que les pionniers de ce domaine font déjà et en la diffusant à grande échelle;
- l'établissement d'un vocabulaire commun pour assurer l'efficacité du dialogue, dans la mesure où voir le monde en tant que système vivant est un concept nouveau pour la plupart des gens et que cela nécessite une nouvelle terminologie et des métaphores.

2. Réunir les gens

Puisqu'à la base, la régénération consiste à rassembler les gens autour de ce qui leur tient (ou pourrait leur tenir) à cœur dans leur lieu, puis à concrétiser ces intérêts, Destination Canada soutiendra la tenue et l'animation de dialogues régionaux. Nous encourageons la participation des personnes œuvrant directement dans le secteur touristique local ou régional, ainsi que d'autres personnes dont le rôle dans le développement communautaire présente un potentiel de synergie pour créer un champ de pratique en matière de développement régénérateur et d'intendance dans une perspective de tourisme. Il peut s'agir, par exemple, d'urbanistes, d'organismes communautaires et d'investisseurs d'impact.

Nous voyons également le potentiel d'un rassemblement national comme point culminant naturel de ces dialogues régionaux, de sorte que les régions puissent échanger sur leurs enseignements et que nous puissions accorder une attention adéquate aux relations entre les domaines de différentes tailles au sein de l'écosystème. Ce serait également l'occasion de célébrer l'intérêt croissant pour les approches régénératrices du tourisme et d'inspirer sa mise en œuvre.

3. Établir des réseaux

Parallèlement à la préparation de ce guide, Destination Canada a développé un nouveau site Web qui, nous le souhaitons, deviendra un centre de savoir collaboratif regroupant des sources d'information, y compris ce guide, et d'autres renseignements afin de les rendre accessibles à un plus grand nombre de personnes. Nous avons l'intention d'y inclure des histoires vraies inspirantes qui illustrent les différentes voies et le potentiel des approches régénératrices du développement.

5. Approfondir l'analyse

Comment saurons-nous que notre vitalité et notre prospérité sont à la hausse à différents niveaux de notre lieu en tant que système vivant complet et dynamique? Comme c'est la question que chaque cercle d'intendance local, initiative communautaire et entreprise doit se poser, nous aurons collectivement besoin d'un ensemble d'indicateurs (qualitatifs et quantitatifs) variés ainsi que de nouveaux outils d'analyse.

Destination Canada travaille de pair avec Statistique Canada et d'autres organismes à l'élaboration d'un « consortium national de données » qui sera accessible aux utilisateurs experts et non experts. Celui-ci intégrera des renseignements provenant de statistiques gouvernementales officielles et d'autres sources moins traditionnelles. Ces renseignements seront organisés de manière à être révélateurs dans un contexte de régénération et pertinents pour les communautés locales, afin que ces dernières puissent les adapter pour répondre à leurs besoins locaux.

4. Développer la capacité

Destination Canada mettra en évidence et soutiendra le recours à des spécialistes de l'enseignement et de l'animation qui ont de l'expérience avec les principes de la pratique régénératrice et qui sont disponibles au Canada dès maintenant. Il s'agit sans contredit d'un aspect où l'apprentissage passe par l'action; notre capacité se développera lorsque nous ferons immersion dans le potentiel de notre lieu en tant que système écologique vivant et le découvrirons ensemble. Nous inviterons aussi les responsables de la planification et du développement, ainsi que d'autres communautés d'intérêts, à se familiariser avec les principes régénérateurs et à les adopter dans le cadre de l'évolution de leurs propres pratiques.

6. Stimuler des investissements

Nous avons appris que plus notre engagement collectif envers le potentiel de nos lieux se concrétisera par la mise en œuvre de ces principes, plus les ressources nécessaires à ces initiatives auront tendance à suivre naturellement. Ce constat est valable tant pour les ressources provenant de vos propres communautés que pour les investissements externes. Pour stimuler ces derniers, Destination Canada cherchera à réunir une communauté d'investisseurs soucieux du tourisme dont la mission cadre avec les principes et pratiques de la régénération.



C'EST L'HEURE DE SE LANCER!

La pensée holistique et l'action collective demandent toujours un effort individuel, mais ça en vaut la peine! Ajustez vos attentes : ce sera compliqué et parfois même inconfortable. À l'image des principes, l'accélération des efforts dans un pays aussi complexe sur le plan géographique, culturel et économique que le Canada ne se fera pas en ligne droite. Le leadership au sein d'un écosystème régénérateur est toujours décentralisé.

Les gens et les organisations doivent donc se manifester et prendre les devants à tous les niveaux. Vous pouvez vous-même générer une part de l'impulsion nécessaire en invitant d'autres personnes de votre communauté et de votre région à donner vie aux principes avec vous. C'est ainsi que naîtra un champ de pratique qui continuera de se consolider dans le temps et dans l'espace.



CONCLUSION

L'essor des approches régénératrices offre un nouveau regard sur le rôle du secteur touristique dans la société.

Selon cette perspective, nous avons, au sein du secteur touristique, une occasion rare et peut-être même une responsabilité de passer à l'action. Le secteur de l'accueil n'est-il pas en bonne position pour être une force en faveur de la vitalité et du rétablissement de la communauté? Quel autre secteur ou milieu professionnel est mieux équipé pour puiser dans l'histoire unique qui relie les gens aux lieux et les rassemble au-delà de leurs différences, de sorte que les cultures locales se perpétuent et que les visiteurs bénéficient d'un accueil et d'un enrichissement? Qui d'autre est capable de susciter des rencontres authentiques qui permettent aux gens de renouer avec leur humanité? De créer des expériences qui ouvrent l'esprit et le cœur des gens envers ce qui compte vraiment? D'être à l'écoute de ce qu'il y a de plus authentique au niveau local, mais aussi à l'échelle du pays?

À l'échelle de notre secteur, nous pouvons collaborer avec les personnes en position de leadership et chargées du développement de la communauté, ainsi qu'avec des propriétaires d'entreprises, des artistes, des agriculteurs, des enseignants et autres.

En outre, les personnes responsables de l'accueil au sein d'un lieu – et même celles qu'on y accueille – peuvent également avoir un rôle à jouer dans la réparation des relations entre les communautés colonisatrices et les communautés autochtones. Le travail de vérité et de réconciliation ne consiste pas seulement à expier les torts passés et présents causés aux gens. Il faut aussi réparer les dommages que nous avons fait subir à la terre, et donc à nous-mêmes, dans le passé et à ce jour. Aucune réconciliation avec les peuples autochtones n'est possible sans réconciliation avec

le lieu. Et il ne peut y avoir de réconciliation avec le lieu sans réconciliation avec les visions du monde centrées sur la vie qui sont au cœur des cultures autochtones. Ce travail doit être mené de manière soignée et délibérée, et c'est là peut-être le travail le plus fondamental de la régénération.

En somme, l'essence d'une approche régénératrice en tourisme consiste à mettre ces soins en action, en se posant les questions suivantes :

- De quel type de soins ce lieu a-t-il besoin?
- Quels modèles de soins sont nécessaires au sein de cette communauté?
- De quels soins avons-nous tous besoin – de la part des autres, de la communauté et de la terre?
- Quels sont les soins que nous aimerions prodiguer aux visiteurs que nous accueillons, et quels soins souhaitons-nous qu'ils nous offrent en retour?

La régénération est fondamentalement une pratique collective permanente de créativité, de collaboration, de soin et d'apprentissage qui intègre divers intérêts et diverses perspectives, en plus d'être ancrée dans la communauté et dans le lieu.

L'objet de la régénération, ce dont on cherche à améliorer la vitalité, la viabilité, la faisabilité et la résilience, c'est la capacité de nos communautés et de nos systèmes écologiques à s'adapter et à prospérer, à la fois sur le plan économique, social, culturel et environnemental.

À PROPOS DES AUTEURS



Nous sommes reconnaissants de l'occasion qui nous est donnée de partager nos perspectives communes sur les approches régénératrices pour le tourisme au Canada et ailleurs. Les opinions exprimées ici sont tirées de nos propres réflexions et expériences, ainsi que de celles d'un plus grand nombre de pionniers et de collègues que nous tenons en grande estime. Nous avons fortement ressenti l'influence des visions du monde et des pratiques autochtones. Bien entendu, toute erreur ou omission est notre entière responsabilité. La régénération, c'est s'engager à être à l'écoute des gens et des lieux et à en tirer des leçons. Dans cette optique, l'objectif principal de ce document est de susciter la réflexion, les discussions et l'échange de découvertes entre les acteurs du secteur touristique et les personnes qui habitent les lieux. Puisse-t-il être un guide utile et une source d'inspiration.



Bill Reed est un consultant en planification, spécialiste des processus de design, enseignant et auteur de renommée mondiale dans le domaine de la durabilité et de la régénération. Il est l'un des dirigeants de Regenesys, Inc., une organisation œuvrant dans les domaines du développement régénératif, de l'intégration des systèmes vivants et de l'éducation dont les activités sont à la fine pointe des pratiques régénératrices. Il est l'auteur de multiples articles techniques et a contribué à de nombreux livres, notamment *The Integrative Design Guide to Green Building*, ouvrage fondamental qu'il a coécrit. Il est également membre fondateur du conseil d'administration du Green Building Council des États-Unis, et cofondateur du LEED Green Building Rating System. Grand penseur dans ce domaine, M. Reed a également été consultant pour des centaines de commissions sur le design vert, travaillant sur des bâtiments et des plans directeurs municipaux. Il a également été conférencier d'honneur lors d'événements majeurs dans les domaines du bâtiment et du design, et conférencier invité dans des universités en Amérique du Nord, en Europe et en Océanie.

Michelle Holliday est une leader d'opinion reconnue de par le monde pour ses approches régénératrices du travail et de la communauté. En tant que consultante, animatrice, chercheuse et écrivaine, elle met l'accent sur la capacité à la prospérité, ce qu'elle appelle la « *thrivability* », un ensemble de perspectives et de pratiques selon lesquelles les organisations et communautés sont des systèmes vivants dynamiques. Elle soutient des clients novateurs et ambitieux dans un large éventail de secteurs, dont le tourisme et l'agriculture, afin de mettre en branle une transition vers des structures et systèmes régénérateurs. M^{me} Holliday réunit des gens aux perspectives diverses, cerne leurs aspirations communes, puise dans leur intelligence collective et donne lieu à l'émergence de solutions innovantes. Ses recherches, perspectives et expériences pratiques sont répertoriées dans un ouvrage très reconnu, *The Age of Thrivability: Vital Perspectives and Practices for a Better World*. Elle donne fréquemment des conférences dans le monde entier, dont deux conférences TEDx fort appréciées. Elle a également écrit une centaine d'articles sur la prospérité et la régénération. Après avoir vécu dans 19 villes, dont Moscou, Londres, Paris, New York et une petite ville touristique d'Écosse, elle s'est installée à Montréal et y vit depuis près de vingt ans.

ANNEXE A

AÉROPORT INTERNATIONAL DE VANCOUVER, ÎLE SEA, COLOMBIE-BRITANNIQUE UN LIEU EN PLEINE ÉVOLUTION

Introduction

Le rôle de l'Aéroport international de Vancouver (YVR) est de servir les communautés avoisinantes et de soutenir l'économie sur laquelle il s'appuie. Comme tout autre aéroport, sa principale fonction est de fournir des services au sol permettant les déplacements par avion de passagers et de marchandises, entrants et sortants, à l'échelle régionale, nationale et internationale. Le point distinctif de l'Aéroport international de Vancouver est la façon dont il remplit cette fonction et tant d'autres. **Ce qui le distingue, plus précisément, est le principe qu'il a adopté selon lequel ses activités s'inscrivent au sein d'un grand écosystème, qui comprend les populations et d'autres entités, toutes établies sur l'île Sea et dans le delta du fleuve Fraser, en Colombie-Britannique.** Cette région fait aussi partie du territoire traditionnel non cédé du peuple Musqueam et se trouve à l'intérieur des limites du Grand Vancouver.

Contexte historique

Lorsque l'administration aéroportuaire a assumé la responsabilité de l'aéroport en 1992, l'entente a été opérationnalisée grâce à un bail de 99 ans du terrain et de l'infrastructure conclu avec le gouvernement fédéral. Le modèle d'exploitation choisi a été celui d'un organisme communautaire sans but lucratif, qui réinvestit tous ses profits dans l'aéroport. Ce bail de longue date qui prendra fin en 2072 et le **modèle axé sur la communauté et orienté vers des buts précis** ont encouragé une culture d'intendance saine et de réflexion holistique. Tamara Vrooman, présidente-directrice générale de YVR, explique que « ... nous nous concentrons toujours sur la durabilité, et en tant qu'organisme, nous nous posons régulièrement la question : de quoi la communauté a-t-elle besoin [en ce moment] ? »

En rétrospective, le Canada traversait une période exaltante quand ce modèle a fait ses débuts. La population canadienne se montrait enthousiaste après le succès de l'Expo 86 à Vancouver et optimiste quant aux occasions qu'apportait l'intégration accrue du pays dans l'économie mondiale rapidement libéralisée. Le Canada considérait l'aéroport de Vancouver à la fois comme une passerelle économique entre notre pays, l'Asie-Pacifique et l'économie nord-

américaine dans son ensemble, et comme un lieu d'accueil chaleureux pour les immigrants et les voyageurs de l'Asie-Pacifique.

Mais ces possibilités n'étaient pas sans responsabilités. Trente ans plus tard, YVR fait honneur à sa réputation de pôle international concurrentiel pour les déplacements et le commerce, sans oublier le tourisme. Son succès se doit largement à sa volonté assumée : **1) d'exploiter ses activités en respectant le lieu qu'il occupe; 2) d'accepter la complexité de l'écosystème** unique dans lequel il opère (celui-ci étant lui-même interrelié à de plus grands domaines); **3) de cultiver des liens mutuellement avantageux** entre les personnes et les entreprises qui gravitent naturellement autour du potentiel du lieu.

1. Liens avec la Nation Musqueam

La collaboration transparente et inclusive entre les dirigeants de YVR et le peuple Musqueam est essentielle à la mise en pratique de ces principes. Avec le temps, leur collaboration s'est transformée en relation de confiance et de mutualisme. En 2017, en s'appuyant sur les réussites de leur collaboration antérieure, YVR et le peuple Musqueam ont signé l'Entente de durabilité et d'amitié entre la bande indienne Musqueam et l'aéroport YVR, qui s'étend sur 30 ans. Ce partenariat à long terme reconnaît que **l'aéroport est responsable envers la Nation Musqueam d'assurer un avenir durable et mutuellement avantageux pour la communauté.** Des principes d'intendance et de représentation y sont intégrés et divers avantages visés y sont explicitement mentionnés, notamment des bourses d'études, des occasions d'emploi, le partage des recettes avec la Nation Musqueam, l'identification et la protection des ressources archéologiques et le soutien aux opérations et au développement à long terme de l'aéroport.

<https://www.yvr.ca/fr/about-yvr/musqueam/overview>

Comme l'a résumé Mme Vrooman, YVR « intègre cette perspective dans toutes ses activités... [en partie] parce que la transparence et l'inclusion améliorent la qualité de nos décisions ». Ceci se reflète jusque dans la culture organisationnelle de YVR où chaque membre du personnel nouvellement

embauché passe du temps avec des membres du peuple Musqueam, dans le but de souligner l'importance des **valeurs de respect, de fierté, d'inclusion, d'honneur et de responsabilité partagée**.

2. Liens avec l'écologie

Dans le contexte plus large des relations entre les populations humaines et l'écologie naturelle, les voyages aériens se trouvent généralement à l'extrémité négative en termes d'impact. Quoique la direction de YVR reconnaisse tout à fait cette réalité, elle ne l'accepte pas pour l'avenir. YVR entreprend des démarches pour **contrer les effets néfastes des activités de l'aéroport sur l'île Sea et dans les environs** et pour **développer une culture inclusive d'innovation visant l'équilibre entre l'aviation et l'écologie**, la dernière étant essentielle pour notre survie.

Sur l'île Sea, les pratiques de gestion environnementales de YVR **marient les sciences biologiques modernes aux connaissances traditionnelles du peuple Musqueam** du delta du fleuve Fraser dans le but de préserver la biodiversité et afin de tenir compte d'autres facteurs essentiels à la santé des habitats, notamment pour le saumon. Pour ce faire, il a fallu premièrement reconnaître les liens d'interdépendance entre la vitalité du delta du fleuve, le saumon, le peuple Musqueam et l'aéroport. Apprendre à tenir compte de l'écologie comme un système intégré et à travailler de manière respectueuse a donné une occasion à ces partenaires de découvrir comment la gestion de l'aéroport et des terrains environnants pouvait être modifiée afin de créer des conditions écologiques propices aux populations plus robustes de saumons. En 2016, YVR est devenu le premier aéroport en Amérique du Nord à obtenir la **certification Salmon-Safe**, et cette année, YVR a renouvelé sa certification. <https://www.yvr.ca/fr/media/news-releases/2022/recertified-salmon-safe>

De manière plus générale, pour répondre aux grands défis de la civilisation qui nous forcent à prendre conscience de notre impact sur le climat, YVR a élaboré une **feuille de route visant la carboneutralité d'ici 2030** en ce qui a trait à ses activités aéroportuaires locales. Lorsqu'on a demandé à Mme Vrooman pourquoi l'organisme avait établi une échéance assez ambitieuse, elle est allée droit au but : « Plus on attend, plus grand sera l'écart à combler. » Elle s'attend aussi à ce qu'un positionnement en tant qu'adopteur précoce permette à YVR d'attirer davantage de capital privé et public, de partenariats avec des innovateurs climatiques et d'occasions de montrer aux autres aéroports ce qui est à la fois possible et rentable. Il y a même possibilité que YVR génère de nouvelles sources de recettes grâce à l'innovation, comme l'entité l'avait fait par le passé en étant le premier aéroport à adopter les bornes d'enregistrement libre-service. Autrement dit, harmoniser les intentions de l'organisme avec le bien-être collectif est une bonne stratégie pour assurer la durabilité des profits. <https://www.yvr.ca/fr/about-yvr/environment/carbon-reduction>

Pour continuer sur sa lancée, YVR fait des investissements dans l'infrastructure du carburant d'aviation durable en participant à l'initiative **BioPortYVR**, dont l'objectif est de permettre aux transporteurs aériens qui partent de Vancouver

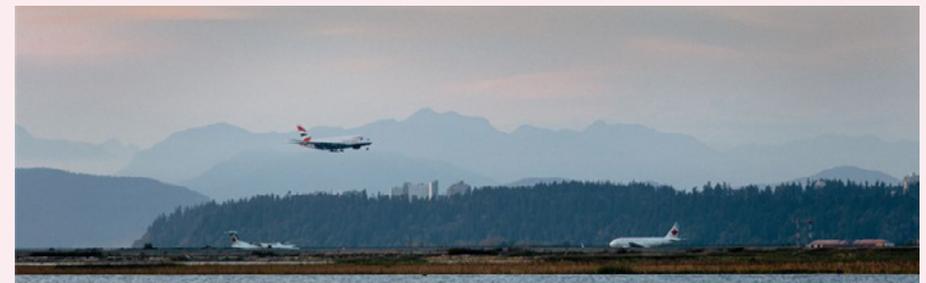
de se ravitailler en carburant renouvelable à faible émission compatible avec le parc aérien actuel. Cette initiative, combinée au **carrefour de l'innovation à YVR** (dirigé par l'aéroport), devrait servir d'inspiration aux autres organismes qui souhaitent y contribuer leurs talents uniques dans le but de créer un milieu où **divers groupes peuvent apprendre ensemble et faire équipe pour harmoniser**, d'une part, les avantages de relier physiquement les gens et les lieux, et de l'autre, la possibilité des vols à zéro émission.

3. Lien avec le personnel, les entreprises et les diverses communautés

La philosophie de respect des gens et des lieux se manifeste de nombreuses façons. Notamment, l'aéroport cherche à créer conjointement de la valeur (au lieu d'en extraire) avec les membres du personnel, les organismes extérieurs faisant partie de l'écosystème régional, le lieu sur lequel se trouve l'aéroport et même le monde numérique.

Employeur offrant un salaire minimum vital

Il y a plusieurs années, YVR a entamé une transition en vue d'obtenir sa certification en tant qu'employeur offrant un **salaire minimum vital** (à ses employés et bientôt aux employés travaillant pour des fournisseurs de services directs, soit environ 2 200 travailleurs au total) et encourage les autres employeurs œuvrant dans l'écosystème de l'aéroport à en faire autant. Encore une fois, ce n'est pas juste la bonne chose à faire, c'est aussi bon pour les affaires. Si on examine le marché du travail de manière globale, on se rend compte que lorsqu'on offre des salaires plus élevés au premier échelon, on encourage une relation plus étroite entre l'employeur et l'employé et, de ce fait, un engagement mutuel envers le perfectionnement des employés. D'ailleurs, cette pratique réduit le roulement du personnel et donne de la vigueur à l'ensemble de l'écosystème de l'aéroport. En outre, le salaire minimum vital permet à YVR et à ses partenaires d'attirer plus facilement de nouveaux employés potentiels. Par exemple, au début de 2022, lorsque YVR a affiché 80 postes d'expérience client, l'organisme a reçu plus de 600 candidatures. Non seulement l'aéroport a-t-il réussi à pourvoir chaque poste à un moment important de la relance du secteur touristique, il a aussi acquis de nouvelles compétences langagières grâce aux nouvelles recrues, qui, collectivement, parlaient 32 langues différentes.



Iskwew Air

Des liaisons de qualité entre les communautés urbaines, rurales et autochtones sont importantes pour la santé socioculturelle, économique et même écologique de la région dans son ensemble. **Iskwew Air** est un nouveau joueur dans ce milieu. Il s'agit d'une **compagnie aérienne dont une femme autochtone est propriétaire**, qui part de l'île Sea. Avec l'accord des Musqueam, ce transporteur exerce ses activités sur le territoire non cédé du peuple et a commencé à offrir des vols nolisés en 2019. En 2021, Iskwew Air a fait son premier vol commercial à partir de YVR et offre maintenant un service régulier quotidien entre Vancouver et Qualicum Beach sur l'île de Vancouver. En septembre 2022, Iskwew Air et YVR ont conclu un protocole d'entente dans le but de renforcer leur relation de travail en s'appuyant sur une vision commune du potentiel du domaine de l'aviation. « Nous sommes enthousiastes à l'idée de continuer à rapprocher les gens et à les relier au territoire avec nos amis de YVR, dit Teara Fraser, fondatrice de Iskwew Air. Nous savons qu'ensemble, nous pouvons transformer l'industrie de l'aviation pour qu'elle soit davantage axée sur la réciprocité, les relations et la durabilité. C'est un nouvel avenir qui décolle. » Une des occasions qui se présente est d'encourager les régions éloignées de profiter du potentiel des expériences de tourisme authentique de façon à aider leurs communautés à prospérer. <https://www.iskwew.ca>

Planification de l'aménagement du territoire

Durant la pandémie de COVID-19, YVR a **mis à jour son plan d'aménagement du territoire** sur l'île Sea pour la première fois en 30 ans et a interrompu indéfiniment l'aménagement d'une troisième piste, qui avait déjà fait l'objet d'un zonage. L'administration a plutôt décidé d'inviter d'autres intervenants à évaluer avec elle la possibilité d'utiliser le terrain à des fins industrielles, commerciales, logistiques ou même résidentielles. Lorsqu'on a demandé à Tamara Vrooman comment l'aéroport allait s'y prendre, elle nous a répondu : « Lentement... en fonction de l'entente avec les Musqueam et selon leurs principes ». Elle a insisté sur le fait que le succès « **repose sur les bases de notre partenariat avec le peuple Musqueam et notre engagement envers la décarbonisation** ». Par exemple, ce terrain pourrait-il servir d'écosystème plus robuste en matière de logistique et de marketing pour les agriculteurs, les pêcheurs et les producteurs d'aliments qui sont au service de la régénération et qui sont déjà bien établis dans la région?

Jumeau numérique de l'aéroport

Une autre initiative récente ayant un potentiel à long terme a été entreprise par l'aéroport durant la période de ralentissement causée par la pandémie. YVR a cartographié de façon numérique tout le terrain extérieur et les installations intérieures de l'aéroport, créant ainsi un **jumeau numérique de YVR** et du terrain connexe. Cette initiative ouvre la voie à une approche plus inclusive et collaborative qu'avant de l'apprentissage et de l'innovation grâce à, par exemple, la modélisation des déplacements des aéronefs à l'extérieur, du

débit d'humains et de la circulation de l'air à l'intérieur. Ce projet a créé une occasion d'améliorer l'efficacité et de réduire les émissions et la transmission de maladies par l'air. Il pourrait même être possible de créer des sources de revenus pour les créateurs autochtones d'œuvres d'art qui sont trop grandes pour être déplacées. Pensez à des reproductions numériques de ces œuvres qui peuvent être vendues aux enchères sous forme de jetons non fongibles (NFT)!

Conclusion

L'**orientation du développement** de l'Aéroport international de Vancouver est la preuve que cet organisme **évolue vers l'adoption de pratiques régénératrices**, même s'il ne s'agit pas de la terminologie utilisée à YVR. Les liens qu'entretient l'aéroport avec le peuple Musqueam, le territoire de l'île Sea et le delta du fleuve Fraser sont de plus en plus mutualistes. Ces liens synergiques se traduisent par la création d'occasions visant le rapprochement et des avantages mutuels tant pour les communautés urbaines, rurales et autochtones de la région, que pour la région et le reste du monde. Des liaisons de qualité entre les communautés urbaines, rurales et autochtones sont importantes pour la santé socioculturelle, économique et même écologique de la région dans son ensemble.

Quelques indicateurs de progrès

- Environ 100 membres du peuple Musqueam sont employés de l'administration aéroportuaire sur l'île Sea et occupent divers postes.
- Des efforts visant la restauration des habitats sont en cours – Certification Salmon-Safe.
- Employeur offrant un salaire minimum vital
- YVR fait preuve de leadership en matière de réduction des émissions de carbone – Feuille de route visant la carboneutralité d'ici 2030.
- L'administration collabore avec une compagnie aérienne détenue par une femme autochtone.
- L'administration respecte les principes des Musqueam et son engagement envers la carboneutralité dans sa planification de l'aménagement du territoire.

GLOSSAIRE

Communauté

Les personnes ayant des intérêts communs et vivant dans une zone particulière. (<https://www.merriam-webster.com/dictionary/> [traduction libre])

Toutes les entités vivantes (personnes, animaux, plantes, microbes, etc.) peuvent être considérées comme ayant des intérêts communs, dans la mesure où elles se soutiennent mutuellement.

Écologie

L'ensemble formé par les organismes et leur environnement, ou le schéma relationnel existant entre eux. (<https://www.merriam-webster.com/dictionary/> [traduction libre])

Écosystème

La communauté complexe d'organismes et son environnement, qui fonctionnent ensemble comme une unité écologique. (<https://www.merriam-webster.com/dictionary/> [traduction libre])

Harmonisation

En général, la nature « s'harmonise » et s'adapte, plutôt que de faire des compromis. Dans un contexte plus large, les systèmes du vivant collaborent; il n'y a pas de gagnant ou de perdant. Le chêne ne négocie pas l'échange de nutriments avec le caryer qui se trouve à proximité. Dans une forêt, les arbres sont liés par des relations symbiotiques avec des champignons, des bactéries du sol et d'autres arbres. Les réseaux de soutien mutuel qui en résultent rendent ces arbres sains et pérennes. Ils travaillent ensemble pour leur bien commun, plutôt que de rivaliser pour retirer le plus de valeur possible pour eux-mêmes.

Hospitalité

L'action de veiller à ce que les invités se sentent accueillis, bien traités et appréciés.

Dans l'Encyclopédie, le chevalier Louis de Jaucourt décrit l'hospitalité comme « la vertu d'une grande âme, qui tient à tout l'univers par les liens de l'humanité ». (https://fr.wikisource.org/wiki/L'Encyclopédie/1re_édition/HOSPITALITÉ)

Accueil

Au sens de ce qui est nécessaire pour l'épanouissement à long terme d'une destination, l'accueil ne se limite pas aux visiteurs. Il s'agit de rassembler toute la communauté de manière à contribuer à l'économie des visiteurs; de travailler ensemble pour faire émerger une nouvelle vision qui offre tant aux hôtes qu'aux visiteurs une expérience empreinte de compassion, de bienveillance et de connexion et qui rehausse le potentiel d'épanouissement de l'ensemble du vivant au sein du lieu. Autrement dit, il s'agit de la « régénération ». (<https://reallyregenerative.org/regenerative-tourism/> [traduction libre])

Système vivant

Les formes de vie et entités autonomes qui interagissent avec leur environnement. Ces systèmes sont alimentés par des flux d'information, d'énergie et de matière.

Au lieu d'examiner les phénomènes en essayant de les fragmenter en leurs composantes, une théorie générale s'appuyant sur des systèmes vivants étudie les phénomènes comme étant des schémas dynamiques de relations entre les organismes et leur environnement. (Wikipédia, « Living Systems », août 2022 [traduction libre])

Communauté plus qu'humaine

L'ensemble des espèces vivantes qui forment la communauté du vivant : animaux, plantes, champignons et organismes unicellulaires. La vie humaine telle qu'on la connaît ne serait pas possible sans les rapports de collaboration et de créativité au sein de cette communauté.

Systèmes imbriqués

Les ensembles et systèmes vivants entiers sont imbriqués les uns dans les autres. Chaque ensemble ajoute et reçoit de la valeur (énergie, information, abri, ressources) des autres.

Par exemple, une personne, une famille, un quartier, une ville et un bassin versant sont des systèmes imbriqués les uns dans les autres qui se soutiennent mutuellement. La prise en compte des échanges de valeur entre ces systèmes aide la communauté à s'adapter aux changements qui y surviennent.

Extrants, résultats et retombées

Extrants : les pratiques, produits et services tangibles et immédiats qui résultent des activités entreprises.

Résultats : les changements ou effets sur les individus ou l'environnement qui découlent de la mise en œuvre de pratiques, de produits et de services.

Retombées (ou effets) : les changements ou effets sur la société ou l'environnement qui découlent des résultats obtenus. Les retombées peuvent rarement être anticipées, ce qui explique pourquoi il est nécessaire d'intégrer un processus quasi continu de suivi.

Lieu

Le réseau unique et multidimensionnel de systèmes vivants d'une région géographique qui résulte des interactions complexes qui se produisent dans le temps entre : a) l'écologie naturelle (climat, dépôts de minéraux et autres, sol, végétation, eau et faune, etc.); et b) la culture (coutumes particulières, expressions de valeurs, activités économiques, formes d'association, principes d'éducation, traditions, etc.).

Le paradigme de la régénération affirme que le développement peut et doit favoriser la capacité de croître et d'évoluer vers la santé et la viabilité continue de tous les systèmes naturels, culturels et économiques sur lesquels il se répercute dans un lieu. (Mang et Reed, « Designing from Place: A Regenerative Framework and Methodology », Building Research & Information, Routledge, décembre 2011 [traduction libre])

Potentiel

Capacité inhérente de croître, de se développer ou de se manifester. (Dictionary.com [traduction libre])

Contrairement à la résolution de problèmes, qui vient souvent avec des conséquences imprévues, une approche favorisant le potentiel de santé des gens et des lieux est beaucoup plus efficace dans l'atteinte de résultats positifs et d'une harmonie entre des perspectives différentes, puisque nous mettons l'accent sur ce que nous voulons voir émerger.

Réparation (dans le contexte du vivant)

Nous ne pouvons pas réparer un système vivant de manière à lui redonner son « état d'origine ». Les systèmes vivants changent constamment. Ce qui se produit réellement lorsque nous « réparons » un système vivant, c'est que nous lui redonnons un état qui favorise la santé de l'évolution; l'« état » étant la capacité d'un sous-système écologique (zone humide, boisée, corridor riverain, etc.) à être autonome et à évoluer. Comme aucun système écologique n'est indépendant de son environnement, la réparation à long terme n'est pas possible sans que les humains soient conscients de leur incidence, c'est-à-dire qu'ils portent attention à l'évolution et régénèrent leurs relations à la lumière d'un changement continu.

Régénération

Le processus continu de renaissance; le processus permanent d'évolution : le cycle de la naissance, de la vie, de la mort et de la renaissance. Par exemple, si nous rompons involontairement des liens dans nos relations personnelles, nous devons alors les régénérer. La régénération est également nécessaire pour guérir notre relation avec les systèmes écologiques au sein desquels nous vivons.

Le développement régénérateur renforce la capacité des gens à entretenir une relation saine et continue avec le lieu où ils vivent. Il y a un apprentissage et une rétroaction en permanence, de sorte que tous les aspects du système (naturels, culturels et économiques) font partie intégrante du processus qu'est la vie dans ce lieu. C'est ce qu'on appelle la coévolution.

Intendance

Prendre soin de l'ensemble d'un système, dans toute sa complexité et tout son potentiel.

La gestion soignée et responsable d'une chose ou d'un système qu'on confie à une personne (par exemple, l'intendance des ressources naturelles).

Le concept de « gestion » peut être trompeur. À la base, l'intendance consiste à agir en partant du principe que le leadership est un rôle temporaire dont la durée de vie est inférieure à celle d'une organisation, d'une communauté ou d'un écosystème. Un leader accomplit un acte d'intendance lorsqu'il prépare activement la vitalité future d'une entité ou d'un système.

<https://nytimesineducation.com/spotlight/what-is-stewardship-and-should-all-great-leaders-practice-it/> [traduction libre]

Histoire d'un lieu

Au lieu de se demander « quel » est ce lieu, ce processus permet de découvrir « qui » est ce lieu, soit les caractéristiques perceptibles ou non qui lui donnent son identité au fil du temps.

Pour régénérer la santé de chaque lieu, il faut travailler en fonction des schémas de vie qui permettent sa prospérité en tant que système socioécologique global. La découverte de ces schémas, de l'essence du lieu ou de sa nature unique s'amorce quand on se familiarise avec l'histoire de ce lieu. Il ne s'agit pas d'un simple récit. En effet, nous ne décrivions pas nos enfants ou nos amis

uniquement par leur histoire : nous chercherions à repérer les schémas de leur vie, les expressions de vie et les façons de vivre qui définissent leur caractère unique.

Durabilité

Un objectif sociétal qui vise de manière générale à permettre aux humains de coexister en toute sécurité sur la planète à long terme.

Les objectifs de durabilité visent généralement l'augmentation de l'efficacité et la réduction des dommages causés aux écosystèmes. En revanche, la régénération s'entend de la manière dont nous interagissons avec le vivant et améliorons la dynamique d'autonomie des systèmes vivants qui assurent la pureté de l'air, de l'eau, de la terre, de la nourriture, etc.

L'atteinte de la durabilité est impossible sans un processus continu de régénération de nos relations au sein des systèmes vivants.

Prospérité/épanouissement

Exprimer un potentiel unique, générer de nouvelles possibilités, se régénérer en permanence, intégrer la mort et le renouveau, être toujours plus à l'aise et en harmonie avec son contexte. (Michelle Holliday) [traduction libre]

Ensemble (un ensemble vivant)

Une entité qui est singulière, qui est vivante/vitale et qui évolue. (Carol Sanford) [traduction libre]

Système vivant entier

Quelque chose qui constitue une unité complexe : un système ou une organisation cohérente qui va au-delà de la somme de ses parties, qui fonctionne ensemble comme un tout (c'est-à-dire une personne, une ville, un bassin versant).

Par exemple, si on nous donnait toutes les « parties » d'un être humain et que nous mélangions ces parties et organes dans un bol, obtiendrions-nous un être humain vivant? Les entités vivantes sont plus que la somme de leurs parties; elles possèdent un esprit et une essence qui définissent leur véritable nature.

RÉFÉRENCES

Vous trouverez ci-dessous un échantillon forcément incomplet de ressources pour combler votre désir d'en savoir plus. Bon nombre de ces ressources vous mèneront à d'autres puisque, de manière générale, la communauté de penseurs et de praticiens de la régénération est tissée serrée et fait preuve d'une grande généreuse.

(sources en anglais seulement)

Loretta Bellato et al : [“Regenerative tourism: a conceptual framework leveraging theory and practice”](#)

Loretta Bellato : [“Is ‘regenerative tourism’ just a rebranding of ‘sustainable tourism’?”](#)

Anna Pollock : [“Introducing Regenerative Tourism”](#)

Anna Pollock : [“The Conscious Travel Manifesto”](#)

Anna Pollock et Daniel Wahl in conversation: [Conscious Travel - Can tourism be regenerative?](#)

Debbie Clarke and Josie Major: *The Good Awaits* (baladodiffusion)

The Tourism CoLab, y compris le travail actuellement réalisé à l'île Flinders

Michelle Holliday :

- “Tourism, Hosting and the Practice of Community Wellbeing”
- “Travel to Tomorrow: An Emerging Vision for the Tourism Industry”

The Really Regenerative Centre : article sur le [Tourisme régénérateur](#)

JoAnna Haugen : Rooted Storytelling, “Storytelling at the intersection of sustainable travel, environmental conservation, and community-based advocacy efforts.”

Suzanne Simard, UBC : [“Finding the Mother Tree: Discovering the Wisdom of the Forest”](#)

Suzanne Simard : [How trees talk to each other](#) , conference TED

Regenesis: [Story of Place](#). (trois courtes vidéos)

Mang and Haggard et le Regenesis Group : [“Regenerative Development and Design”](#)

i Voir *La reconnaissance du tourisme au Canada : notre stratégie de relance* et *Le grand virage du tourisme : principales tendances qui dessinent l'avenir de l'industrie touristique au Canada*.

ii Voir *Regenerative Tourism: The Natural Maturation of Sustainability* d'Anna Pollock.

