



Regenera4MED

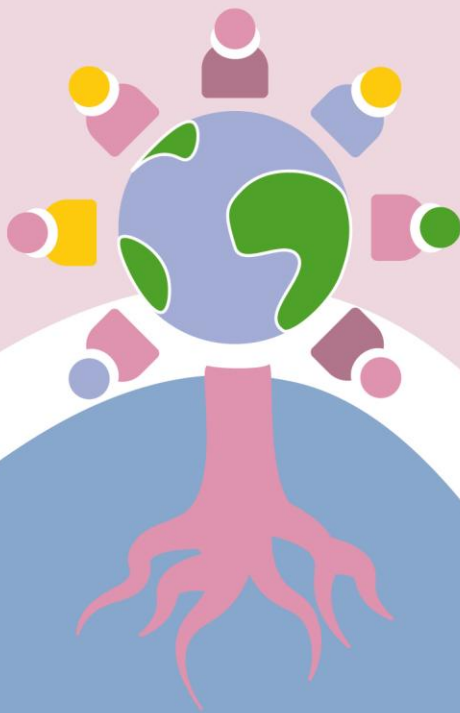
Interreg
Euro-MED



Co-funded by
the European Union

MODÈLE DE GOUVERNANCE INTÉGRÉ POUR LE TOURISME RÉGÉNÉRATIF

Un cadre multipartite à 8 hélices
pour une gouvernance du tourisme
régénérateur et inclusif



Septembre 2025

<https://regenera4med.interreg-euro-med.eu/>



Table des matières

Introduction	8
1. Fondements conceptuels	12
1.1. Tourisme régénérateur et gouvernance	12
1.2. Fondements théoriques	13
1.3. Architecture des parties prenantes : le modèle des 8 hélices	15
1.4. Alignement stratégique et politique	22
2. Évaluation de la vulnérabilité	25
2.1. Objectif et justification	25
2.2. Méthodologie.....	26
3. Le processus de gouvernance en pratique	29
3.1. Objectif et justification	29
3.2. En pratique	30
Session 0 Création du groupe Critical Yeast	31
Session 1 Histoire du lieu : lire l'essence du lieu	33
Session 2 Histoire du tourisme : impacts et enseignements	35
Session 3 Objectif commun et axes stratégiques	36
Session 4 Objectifs spécifiques et leadership partagé	37
Session 5 Coordination et prochaines étapes	37
3.3. Résultats co-crédés et plan d'action.....	38
Cadre stratégique co-crédé.....	39
Résultats de la consultation des parties prenantes	41
4. Conclusions	44
Annexes.....	46
Annexe 1 - Modèle de note d'information pour le recrutement d'experts externes chargés de réaliser l'évaluation de la vulnérabilité	46
Annexe 2 - Profil du facilitateur pour les sessions sur la gouvernance	50
Annexe 3 - Les sessions de gouvernance en détail	52
Annexe 4 - La révolution de l'hélice et l'octuple hélice	67
Annexe 5 - La « levure critique » comme moteur de la gouvernance de l'octuple hélice	69



Annexe 6 – Les cinq capitaux en tant que logique de valeur de la « levure critique » au sein de la gouvernance de l’octuple hélice	73
Annexe 7 – L’histoire du lieu comme terreau génératif de la levure critique, de l’hélice octuple et des cinq capitaux	76
Sources, tableaux et figures	79
Projets de référence	79
Références académiques	79
Liste des figures.....	81



Résumé

Ce document présente le modèle de gouvernance intégré final et validé pour le tourisme régénérateur (livrable 1.2.1 ; résultat O1.1) du projet Regenera4MED. Intégrant le cadre conceptuel du lot de travail 1, il a été testé, affiné et validé par une application pratique dans six territoires pilotes méditerranéens au cours du lot de travail 2, pour aboutir à une stratégie commune et un plan d'action complets, prêts à être mis en œuvre au niveau territorial. En tant que stratégie et plan d'action communs, ce document fournit :

- Une méthodologie éprouvée pour la conception d'une gouvernance participative, centrée sur l'architecture des parties prenantes en 8 hélices et l'approche « Critical Yeast ».
- Un contenu stratégique clair comprenant des déclarations d'intention, des axes stratégiques, des objectifs spécifiques et des actions prioritaires co-crées avec les parties prenantes.
- Une implication des parties prenantes, avec la participation d'organisations de plusieurs pays Euro-MED au processus de rédaction.
- Un alignement sur les stratégies de l'UE, notamment le Pacte vert, la Stratégie pour la biodiversité à l'horizon 2030 et la Feuille de route pour la transition touristique.
- Des actions concrètes pour garantir que cette stratégie puisse être mise en œuvre efficacement par les territoires méditerranéens.

Ce document validé sert désormais de base à la phase de mise en œuvre du programme de tourisme de régénération et sera affiné pour devenir le plan d'action transférable Regenera4MED (O3.2), garantissant ainsi son évolutivité dans toute la région méditerranéenne.



Abréviations

DG REFORM – Direction générale du soutien aux réformes structurelles

ESG – Environnement, social et gouvernance

UE – Union européenne

EURO-MED – Interreg Euro-Méditerranée

HIDDEN MED – Développement inclusif fondé sur le patrimoine en Méditerranée

IGM – Modèle de gouvernance intégrée

LIGURIATOURISM – Développement régional de la Ligurie occidentale par le tourisme

MPA4Change – Zones marines protégées pour le changement

MPAEngage – Engagement des zones marines protégées

ReSea Sports – Sports nautiques régénératifs

RTJ Tool – Parcours touristique régénérateur : outil d'auto-évaluation

S3 – Stratégies de spécialisation intelligente

SMARTMED – Développement stratégique du tourisme méditerranéen

PME – Petites et moyennes entreprises

TSI – Instrument d'appui technique

TTP – Parcours de transition touristique

UNOC3 – 3e Conférence des Nations unies sur les océans



Définitions

Modèle des 8 hélices – Modèle élargi des parties prenantes utilisé dans l'IGM, qui comprend :

1. Administrations publiques et agences
2. PME du secteur du tourisme et des secteurs connexes
3. Organisations de la société civile
4. Établissements universitaires et instituts de recherche
5. Associations environnementales et culturelles
6. Nature
7. Résidents
8. Touristes

Levure critique – Concept (Lederach, 2005) décrivant comment un petit groupe d'individus engagés et connectés, stratégiquement positionnés, peut catalyser la transformation au sein d'un système, à l'instar d'une petite quantité de levure qui fait lever tout un pain.

Cadre des cinq capitaux – Un outil visant à garantir que les stratégies touristiques prennent en compte l'ensemble des aspects du bien-être communautaire en régénérant :

- **le capital naturel** – la biodiversité, les écosystèmes et les ressources naturelles ;
- **Le capital humain** – Compétences, santé, connaissances et créativité.
- **Capital social** – Confiance, relations et réseaux.
- **Capital culturel** – Patrimoine, identité, traditions et créativité.
- **Capital bâti/financier** – Infrastructures, investissements et systèmes économiques.

Modèle de gouvernance intégrée (IGM) – Cadre participatif développé dans le cadre de Regenera4MED pour orienter le tourisme régénérateur. Fondé sur la pensée des systèmes vivants, il utilise l'architecture des parties prenantes en 8 hélices pour garantir que des voix diverses – y compris celle de la nature – soient représentées dans la prise de décision, en mettant l'accent sur la collaboration, l'adaptabilité et la co-création.

Pensée systémique vivante : Considérer le monde – les personnes, les lieux et la nature – non pas comme des éléments distincts, mais comme un tout interconnecté. Cette façon de penser découle d'une vision écologique du monde, inspirée du fonctionnement même de la nature : tout est interrelié, et tout dépend de tout le reste.

Programme de tourisme régénérateur – Phase suivant la mise en place de la gouvernance, au cours



de laquelle les principales parties prenantes conçoivent, testent et affinent ensemble des expériences de tourisme régénérateur, guidées par la vision, les stratégies et les objectifs communs définis dans le cadre du processus IGM.

Gouvernance régénérative – Une gouvernance inclusive, ancrée dans le lieu, adaptative et centrée sur la vie. Il s'agit moins de contrôle que de créer les conditions propices à un renouveau continu, à une gestion partagée et au bien-être systémique.

Tourisme régénérateur – Une forme de tourisme qui va au-delà de la préservation des ressources pour restaurer et améliorer activement la santé des écosystèmes, des cultures et des communautés. Il vise des résultats nets positifs, où le tourisme apporte plus qu'il ne prélève, favorisant la résilience, l'équité et la vitalité pour les générations actuelles et futures. Il nécessite une approche systémique du territoire et un changement de mentalité.

Évaluation de la vulnérabilité – Une analyse systémique des vulnérabilités et des capacités environnementales, sociales, culturelles et économiques d'un territoire, utilisée pour éclairer les stratégies de gouvernance régénérative.



Introduction

Le modèle de gouvernance intégrée (IGM) pour le tourisme régénérateur est un cadre stratégique développé dans le cadre du projet « [Regenera4MED](https://regenera4med.interreg-euro-med.eu/) » (, Euro-MED0401306) HYPERLINK "https://regenera4med.interreg-euro-med.eu/" \h , afin de soutenir la gouvernance en tant que pilier clé de la transition des territoires touristiques méditerranéens vers un **modèle (touristique) régénérateur**.

Fondé sur **la théorie des systèmes vivants**, ce modèle fournit une structure permettant de concevoir une gouvernance participative et alignée sur le bien-être à long terme des **communautés humaines et non humaines**. Plus précisément, le modèle de gouvernance intègre cinq fondements théoriques clés :

- 1. Paradigmes régénératifs** : ce fondement théorique nous invite à changer notre façon de voir le monde et d'interagir avec lui. Au lieu de considérer la nature et la société comme des entités distinctes ou comme des ressources à exploiter, cette approche perçoit tout — les personnes, les communautés, les écosystèmes — comme profondément interconnecté, à l'image d'un système vivant. Cette perspective s'inspire de visions environnementales profondes qui mettent l'accent sur les relations, le respect de la nature et l'harmonie avec l'environnement. Elle implique également une réflexion critique sur la manière dont bon nombre de nos systèmes actuels — tels que les modèles économiques, le tourisme ou l'éducation — ont été façonnés par des perspectives extractivistes qui privilégiaient le contrôle, l'extraction et la séparation¹.
- 2. La gouvernance en tant que système adaptatif complexe** : ce fondement théorique considère le tourisme et la gestion locale comme **des** systèmes dynamiques et interconnectés, s'apparentant davantage à des organismes vivants qu'à des machines. Les territoires impliquent de nombreux acteurs (gouvernements, communautés, entreprises, nature, visiteurs...) dont les interactions évoluent constamment. Cela signifie que la gouvernance ne doit pas s'appuyer sur des règles rigides ou des solutions uniformes, mais doit être flexible, réactive et capable de tirer des leçons de l'expérience. Plutôt que de chercher à contrôler les résultats, cette approche met l'accent sur l'écoute des retours d'expérience, l'adaptation au changement et l'encouragement de la collaboration intersectorielle. Ce faisant, elle contribue à bâtir des systèmes résilients, inclusifs et

¹ Bellato et al. (2024) ; Ateljevic (2020) ; Dredge (2022) ; Bellato et al. (2022) ; Aquino et al. (2024)



capables d'évoluer au fil du temps. En substance, il s'agit de prendre soin des lieux afin qu'ils puissent s'épanouir et répondre efficacement tant aux opportunités qu'aux défis².

- 3. L'engagement et l'autonomisation des communautés** impliquent de passer d'un modèle où les décisions en matière de tourisme sont prises par quelques acteurs externes (tels que des agences gouvernementales ou de grandes entreprises) à un modèle où les populations locales sont des leaders et des partenaires actifs dans le façonnement du tourisme au sein de leurs communautés. Plutôt que d'être des bénéficiaires passifs des retombées du tourisme, les membres de la communauté sont invités à co-concevoir des expériences, à apporter leurs connaissances et leurs valeurs, et à contribuer aux décisions qui affectent leur vie. Cette approche valorise chaque voix, en particulier celles qui sont souvent laissées de côté, comme celles des jeunes, des populations locales ou des petites entreprises locales. Dans ce contexte, l'autonomisation va au-delà de la simple participation. Elle consiste à donner aux communautés un véritable pouvoir de décision sur la planification touristique et les bénéfices qui en découlent. Lorsque les populations locales ont le pouvoir de façonner le fonctionnement du tourisme (en fonction de leurs besoins, de leurs cultures et de leurs visions), cela renforce la cohésion sociale, préserve l'identité locale et rend le tourisme plus durable et plus significatif pour toutes les personnes concernées. En bref, cette approche consiste à partager le pouvoir, à instaurer la confiance et à créer un tourisme qui profite aux personnes — et pas seulement au profit³.
- 4. Théorie de la levure critique** : suggère qu'un changement significatif dans la société ne nécessite pas toujours un grand nombre de personnes. Au contraire, il commence souvent par un petit groupe d'individus profondément liés et engagés qui agissent comme des catalyseurs — tout comme une infime quantité de levure fait lever une miche de pain entière. Ces personnes — à l'instar de la levure — sont peut-être peu nombreuses, mais leur influence se propage. Grâce à leurs relations, leur créativité et leur dévouement, elles contribuent à faire évoluer les valeurs, à susciter de nouvelles idées et à inspirer des mouvements plus larges. Cette théorie nous rappelle que la transformation commence souvent en marge, avec ceux qui sont prêts à montrer la voie avec courage, bienveillance et imagination. Plutôt que de se concentrer sur les mouvements de masse ou les grandes campagnes, cette théorie met l'accent sur le pouvoir relationnel, l'établissement de la confiance et l'influence stratégique au sein d'un système — en le transformant de l'intérieur⁴.

² Dredge, D. (2022) ; Bellato et al. (2022) ; Mang & Reed (2012) ; Rodriguez-Giron & Vanneste (2019) (cité dans Bellato et al., 2022) ; The Tourism CoLab (Dredge & équipe)

³ Aquino, J., Falter, M., & Fusté-Forné, F. (2024).; Duxbury, N., Bakas, F. E., Vinagre de Castro, T., & Silva, S. (2021); Bellato, L., & Cheer, J. M. (2021).

⁴ Lederach, J. P. (2005)



- 5. Les rôles transformateurs dans le tourisme régénérateur** : repenser la manière dont les individus s'engagent dans le tourisme, non seulement en tant que touristes ou prestataires de services, mais aussi en tant que partie intégrante d'un système vivant. Dans cette approche, chaque personne impliquée devient un acteur actif dans la préservation et la co-création du bien-être du lieu. Les visiteurs ne sont pas de simples consommateurs ; ce sont des hôtes respectueux qui apportent une contribution positive à la communauté et à l'environnement. De même, les hôtes et les acteurs locaux ne sont pas seulement des prestataires de services, mais les gardiens de leur culture, de leur territoire et de leurs histoires. Les rôles transformateurs dans le tourisme régénérateur s'appuient sur sept principes fondamentaux qui favorisent un engagement plus profond et plus significatif : le tourisme doit être **ancré dans le lieu et adapté au contexte, centré sur la vie et réciproque**, tout en étant **connecté et relationnel, déterminé et réfléchi, évolutif et émergent**, ainsi que **co-créatif et participatif**⁵.

Pour rendre ce modèle opérationnel, il s'appuie sur une **architecture des parties prenantes à 8 hélices**, qui élargit les modèles traditionnels à cinq hélices pour inclure huit domaines interconnectés : (1) administrations et agences publiques ; (2) PME du tourisme et des secteurs connexes ; (3) organisations de la société civile ; (4) les établissements universitaires et de recherche ; (5) les associations environnementales et culturelles ; (6) la nature ; (7) les résidents et (8) les touristes. Cette structure inclusive garantit que **des systèmes de connaissances**, des expériences vécues et des cadres de valeurs **diversifiés** soient représentés dans les processus de gouvernance.

Grâce à un processus de **renforcement des capacités**, de **conception collaborative** et de **mise en œuvre conjointe encadrée**, le modèle de gouvernance intégrée offre aux territoires une voie pratique pour **réorienter le tourisme vers la régénération, la justice et la résilience** à long terme. Il sert d'outil fondamental pour aligner l'action locale sur les objectifs du Pacte vert pour l'Europe, les objectifs d'Interreg Euro-MED et la vision d'une **Méditerranée plus verte**.

Le modèle de gouvernance intégrée comporte deux parties. La **première** partie se concentre sur la réalisation d'une **évaluation** environnementale et sociale **du territoire** (voir figure 1, « Évaluation de la vulnérabilité »). La **seconde** partie se concentre sur la mise en place d'une **gouvernance basée sur un modèle à 8 hélices** (expliqué plus loin) **selon une approche ascendante** (voir figure 1, « Création du modèle à 8 hélices »). Ces deux volets s'inspirent du **Cadre du tourisme régénérateur** et, en même temps, **influencent le Programme de tourisme régénérateur**, un moyen pour les principales parties prenantes de définir et de mettre en pratique le tourisme régénérateur sur le territoire.

⁵ Bellato, L. et al. (2022)

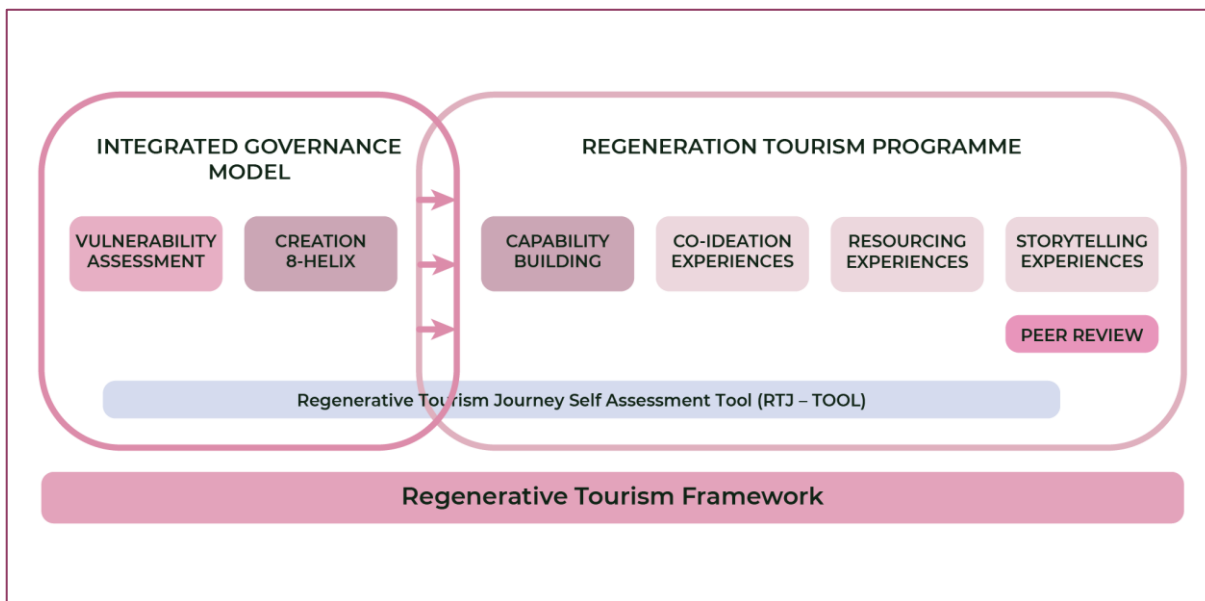


Figure1 – Le modèle de gouvernance intégrée (représenté dans l'image sous le terme « gouvernance ») constitue la première étape d'un parcours visant à mettre en pratique un modèle de tourisme régénératif. Une fois la structure de gouvernance établie, la communauté peut commencer à travailler sur le Programme de tourisme régénératif afin de co-créeer un système favorisant l'émergence d'expériences régénératives.

La section suivante explique les fondements conceptuels du modèle de gouvernance. Les lecteurs intéressés par la pratique peuvent passer directement à la section 3.



1. Fondements conceptuels

1.1. Tourisme régénérateur et gouvernance

Le tourisme régénérateur (TR) vise à **redonner plus qu'il ne prend**, dans le but de **revitaliser les écosystèmes, les cultures et les économies**. Contrairement au tourisme durable, qui cherche à minimiser les dommages, le TR encourage la restauration active et la co-crédation de services touristiques intégrés.

Le tourisme régénérateur représente un changement de paradigme par rapport aux modèles d'exploitation, mécanistes et axés sur la croissance du tourisme conventionnel. Il adopte une perspective holistique des systèmes vivants, où les territoires sont considérés comme des systèmes socio-écologiques dynamiques. Plutôt que de se contenter de réduire les dommages, le tourisme régénérateur **cherche à guérir, restaurer et renforcer activement la vitalité des écosystèmes, des cultures et des communautés**. Il s'appuie sur le potentiel unique de chaque lieu, favorise les relations réciproques entre toutes les parties prenantes et s'aligne sur les principes régénératifs de la Terre pour obtenir des résultats nets positifs.

Dans ce contexte, la gouvernance doit être **inclusive, ancrée dans le lieu, participative, centrée sur la communauté, axée sur l'environnement** et **adaptative**, reflétant ainsi le passage du tourisme régénératif à une vision du monde fondée sur les systèmes vivants. L'IGM **soutient un nouveau vocabulaire et un nouveau système de valeurs** — privilégiant des termes tels que « **hôte** », « **invité** » et « **lieu** » — afin de dépasser les métaphores industrielles et d'adopter un langage relationnel et co-évolutif.

La gouvernance régénérative ne consiste pas simplement à gérer des systèmes, mais à **co-crédier les conditions d'un nouveau continu**. Tous les participants — invités, hôtes, gardiens et les paysages vivants eux-mêmes — sont reconnus comme des agents à part entière de la transformation. S'inspirant de Bellato (2022), ces rôles sont fluides et émergents, exigeant une responsabilité partagée, de l'attention et une capacité d'action créative. L'IGM s'appuie donc sur les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), complétés par des principes régénératifs tels que la réciprocité, l'intégrité, l'adaptabilité et la contribution nette positive.



1.2. Fondements théoriques

Le modèle de gouvernance intégrée s'appuie sur des paradigmes régénératifs qui offrent à la fois le fondement éthique et le cadre conceptuel nécessaires pour repenser la manière dont le tourisme est gouverné et développé. Ancrée dans **la théorie des systèmes vivants**, la pensée régénérative remet en question les logiques linéaires de l'ère industrielle au profit de **la complexité, de la relationnalité et de la coévolution**⁶. Cette théorie préconise de concevoir à partir du lieu et avec le lieu, de libérer le potentiel et de permettre des résultats nets positifs tant pour les communautés humaines que pour les communautés non humaines (y compris les écosystèmes). Ces paradigmes placent la sagesse locale au centre, intègrent la pensée systémique et la critique décoloniale, et mettent l'accent sur des principes tels que la réciprocité, l'adaptabilité et la co-création. De plus, ils renforcent la nécessité de repenser les modèles économiques, les cadres politiques et les cultures de gouvernance en accord avec le développement régénératif⁷.

De cette vision du monde émerge le besoin de systèmes de gouvernance qui soient non seulement éthiques, mais aussi adaptatifs et relationnels. **La gouvernance en tant que système adaptatif complexe**⁸ offre cette perspective opérationnelle, en considérant les territoires comme des systèmes vivants dynamiques et interconnectés. La gouvernance ne consiste plus à gérer des résultats fixes, mais à permettre des processus itératifs et co-conçus qui répondent à des conditions socio-écologiques en constante évolution. Cela exige de passer d'un contrôle descendant à la facilitation d'une coordination participative et émergente entre divers acteurs humains et non humains.

Pour que cette gouvernance adaptative fonctionne dans la pratique, un engagement communautaire profond et l'autonomisation des communautés sont essentiels⁹. Les modèles régénératifs considèrent les communautés non pas comme des bénéficiaires passifs, mais comme des co-créateurs actifs et les gardiens de leur avenir. Cela implique une collaboration horizontale fondée sur les connaissances locales et la confiance. Un engagement itératif et inclusif favorise l'appropriation partagée et l'engagement à long terme, allant au-delà de la « gestion » des parties prenantes pour s'orienter vers **le renforcement mutuel des capacités et la responsabilité relationnelle**.

Dans le tourisme régénérateur, la gouvernance s'appréhende mieux à travers le prisme des réseaux : les territoires sont des systèmes vivants composés d'acteurs interconnectés – gouvernements, entreprises, communautés, société civile et visiteurs – plutôt que d'organisations isolées. **Une approche en réseau** (Farsari, 2021) souligne que les décisions et les innovations émergent grâce aux relations, à la confiance et à la collaboration entre ces diverses parties prenantes. Partant de là, **les**

⁶ Travaux fondateurs de Bellato, Frantzeskaki & Nygaard (2022), Mang & Reed (2012) et Pollock (2012, 2023).

⁷ Contributions de Dredge (2022), Cave & Dredge (2020).

⁸ Farsari, 2021 ; Dredge, 2022

⁹ Bramwell & Lane, 2011



réseaux d'impact (TACSI, 2021) vont au-delà de la simple coordination pour s'attaquer aux structures profondes qui maintiennent les défis en place, telles que les dynamiques de pouvoir, les modèles mentaux et les modes de travail. Ils privilégient l'objectif commun à la représentation, favorisent des espaces inclusifs de dialogue et d'expérimentation, et embrassent la complexité comme source de résilience et de créativité. Pour une gouvernance intégrée dans le tourisme régénérateur, cela signifie cultiver des réseaux de confiance et d'apprentissage mutuel où tous les acteurs contribuent à des solutions ancrées dans le territoire. En investissant dans ces réseaux adaptatifs et axés sur des objectifs, les territoires peuvent passer d'efforts fragmentés à une action collective, renforçant ainsi leur capacité à régénérer à la fois les communautés et les écosystèmes.

Mais comment un changement significatif peut-il émerger au sein de ces systèmes complexes ? La **théorie de la « levure critique »**¹⁰ offre une métaphore éclairante. Elle met en évidence comment de petits acteurs stratégiquement positionnés — des individus ou des micro-réseaux — peuvent catalyser la transformation en instaurant la confiance, en établissant des liens entre les silos et en co-crédant des espaces relationnels. Ces « levures critiques » déclenchent discrètement un changement systémique plus large en favorisant des glissements culturels, un dialogue intersectoriel et de nouveaux récits. Leur influence ne réside pas dans leur ampleur, mais dans leur capacité à déclencher de l'intérieur des processus de changement autosuffisants.

Pour traduire ces idées en pratique, le modèle s'appuie sur le cadre des « **Rôles et principes transformateurs dans le tourisme régénérateur** »¹¹. Cette approche réinvente tous les acteurs du tourisme — hôtes, visiteurs, institutions, écosystèmes — en tant que participants coévolutifs d'un système vivant. Les rôles sont fluides et dépendent du contexte, façonnés par les capacités et la collaboration. Les hôtes agissent en tant que gardiens, les visiteurs deviennent des contributeurs, et les communautés — tant humaines qu'écologiques — guident la conception d'expériences touristiques ancrées dans le soin, le lieu et le potentiel. Ces rôles régénératifs sous-tendent la mise en œuvre du WP2, où la co-création, l'apprentissage mutuel et la gestion partagée remplacent les approches extractives et descendantes.

Dans l'ensemble, l'approche théorique de la gouvernance dans Regenera4MED est profondément ancrée dans la théorie régénérative et la pensée des systèmes vivants. Plutôt que d'imposer des modèles de gestion hiérarchiques définis de l'extérieur, elle **cherche à créer des environnements propices à une gouvernance ascendante, ancrée dans le lieu et en constante évolution**. Cette approche embrasse l'incertitude et la complexité, en mettant l'accent sur la co-conception de systèmes adaptatifs, éthiques et relationnels.

La gouvernance ne consiste donc pas à contrôler, mais à **cultiver les conditions propices à l'émergence, à la participation et à la prise en charge mutuelle à travers toutes les formes de**

¹⁰ Lederach, 2005

¹¹ Bellato et al., 2022



vie. Elle met en avant le potentiel local, les systèmes de connaissances pluriels et les rôles transformateurs de tous les acteurs — y compris les parties prenantes non humaines telles que les écosystèmes. L'IGM fournit ainsi un cadre qui passe de l'extraction et de la planification linéaire à la régénération et à la co-création circulaire — ancré dans des ontologies plurielles et une transformation systémique.

Ce changement de rôles et de responsabilités invite à une réflexion plus approfondie sur la manière dont les acteurs sont organisés et connectés. La section suivante explore cette question à travers **l'architecture des parties prenantes** du projet, en présentant le modèle des 8 hélices comme un outil permettant de cartographier, d'impliquer et d'aligner les divers contributeurs au sein d'un système de gouvernance régénératif.

1.3. Architecture des parties prenantes : le modèle à 8 hélices

Le modèle de gouvernance intégrée (IGM) développé dans le cadre du projet Regenera4MED représente un élément fondamental d'un paradigme de tourisme régénératif. Il s'ancre dans une vision du monde fondée sur les systèmes vivants et s'opère à travers un **cadre innovant à 8 hélices** qui promeut une forme de gouvernance holistique, inclusive et adaptative. Ce modèle transcende les typologies traditionnelles des parties prenantes en intégrant à la fois des acteurs humains et non humains, reconnaissant l'interdépendance des systèmes sociaux, écologiques et culturels.

Du modèle à 5 hélices au modèle à 8 hélices : une expansion régénérative

Alors que les modèles conventionnels recourent souvent au modèle à 5 hélices (comportant les pouvoirs publics, les entreprises, le monde universitaire, la société civile et les organisations environnementales), l'IGM inclut délibérément toutes ces hélices, tout en élargissant ce cadre pour y inclure les résidents, les touristes et la nature.

Dans ce modèle, **les résidents** sont reconnus comme les gardiens de longue date du lieu ; ils sont essentiels pour assurer la continuité des connaissances, de la culture et de la gestion locales. Leurs expériences vécues et leur investissement émotionnel dans leurs territoires constituent la pierre angulaire des stratégies régénératrices ; **les touristes** sont redéfinis comme co-créateurs et co-acteurs de la transformation régénératrice ; ils ne sont pas des consommateurs passifs, mais des contributeurs actifs capables de faire des choix réfléchis, de s'engager dans des expériences participatives et de favoriser des relations réciproques avec les lieux et les communautés ; **la nature**



est quant à elle considérée comme une partie prenante à part entière. Cela signifie que la vie non humaine et les écosystèmes sont considérés comme des participants actifs à la gouvernance du tourisme, et non comme de simples ressources passives.

En reconnaissant la nature de cette manière, ce modèle s'éloigne d'une prise de décision centrée sur l'humain pour privilégier la santé et les droits des écosystèmes. Cette approche s'appuie sur des concepts issus des savoirs locaux, de l'écologie et de la pensée régénérative, qui considèrent tous l'humain comme faisant partie d'un réseau de vie plus vaste. Les intérêts de la nature sont généralement représentés en offrant un espace de réflexion sur les droits de la nature. Il est important de noter qu'un être humain ne pourra jamais représenter la nature, mais il est essentiel de lui offrir un espace pour la représenter. Les représentants potentiels veillent à ce que les décisions favorisent la santé écologique à long terme et respectent les systèmes naturels.

En traitant la nature comme une partie prenante, l'IGM promeut une gouvernance axée sur la bienveillance, la responsabilité et la collaboration avec le monde naturel et sa capacité de charge, et non pas simplement sur sa gestion.

Rôles et contributions des parties prenantes

Chacune des huit hélices a des fonctions spécifiques qui contribuent à la régénération du système touristique. Nous précisons ci-dessous chaque acteur et son rôle dans le modèle de gouvernance intégrée.

Administrations publiques et agences : elles fournissent des cadres réglementaires, assurent la planification stratégique et le financement. Cela inclut non seulement les organismes gouvernementaux, mais aussi les institutions gérant les parcs, les sites du patrimoine culturel et les zones marines protégées.

- **Exemples d'acteurs** : offices régionaux du tourisme, municipalités, gestionnaires de sites patrimoniaux, autorités chargées des parcs.
- **En pratique** : diriger les plans d'aménagement du territoire pour protéger les sites naturels et culturels ; financer des projets pilotes de tourisme régénérateur ; intégrer le tourisme régénérateur dans les stratégies de développement régional.

PME du secteur du tourisme et des secteurs connexes : agissent en tant que moteurs de l'emploi local, de l'innovation et de la gestion responsable, en proposant des expériences régénératrices ancrées dans le territoire et en soutenant les économies circulaires.

- **Exemples d'acteurs** : gîtes écologiques, voyagistes, artisans locaux, fermes d'agrotourisme.



- **En pratique** : concevoir conjointement des expériences touristiques à faible impact ; organiser des ateliers de sensibilisation des visiteurs sur les traditions locales et l'écologie ; mettre en œuvre des pratiques circulaires telles que les systèmes de valorisation des déchets.

Organisations de la société civile : Faciliter l'inclusion sociale, l'autonomisation et la démocratie participative. Elles représentent les valeurs locales, jouent un rôle de médiation entre les parties prenantes et préservent l'équité sociale.

- **Exemples d'acteurs** : coopératives locales, ONG, associations culturelles, fondations de développement communautaire.
- **En pratique** : organiser des forums communautaires pour faire entendre les préoccupations des résidents ; animer des ateliers multipartites ; soutenir les entreprises sociales et les emplois inclusifs dans le secteur du tourisme.

Institutions universitaires et de recherche : fournir des analyses rigoureuses, surveiller les impacts et co-développer des connaissances avec les communautés. Elles jouent également un rôle clé dans l'intégration d'outils d'évaluation et la promotion de l'innovation.

- **Exemples d'acteurs** : universités, centres de recherche, laboratoires de durabilité
- **En pratique** : Réaliser des études d'impact et un suivi de la biodiversité ; co-développer l'outil RTJ ; animer des programmes de formation sur le tourisme régénérateur avec les acteurs locaux.

Associations environnementales et culturelles : jouent un rôle de premier plan dans la conservation de la biodiversité et la protection du patrimoine culturel. Elles surveillent la santé des écosystèmes et promeuvent les récits spécifiques à chaque lieu ainsi que les valeurs régénératives.

- **Exemples d'acteurs** : ONG de conservation de la faune sauvage, associations de préservation du patrimoine, réseaux de protection marine.
- **En pratique** : restaurent les écosystèmes affectés par le tourisme ; fournissent des conseils sur les capacités d'accueil et les flux de visiteurs ; recueillent des récits oraux afin d'intégrer les récits culturels dans la conception touristique.

Nature : Positionnée non pas comme une toile de fond passive, mais comme un participant actif. Dans cette optique, les systèmes naturels sont préservés et restaurés en tant que co-bénéficiaires et co-créateurs de valeur. La nature a sa propre voix et n'est souvent pas représentée.

- **Exemples de représentants** : défenseurs de l'environnement, biologistes de la conservation, gardiens locaux



- **En pratique** : Agir en tant que gardiens des écosystèmes locaux en éclairant les décisions de gouvernance ; défendre les droits de la nature ; surveiller les seuils écologiques et signaler les changements dans la santé du système.

Résidents : Gardiens de l'identité et des savoirs locaux, ils garantissent la continuité et la légitimité. Leur implication renforce le capital social et nourrit la confiance.

- **Exemples d'acteurs** : citoyens locaux, anciens de la communauté, représentants de la jeunesse
- **En pratique** : partagent les connaissances locales lors de la planification participative ; organisent des expériences culturelles pour les visiteurs ; s'engagent dans des initiatives de narration et de cogestion. Les résidents expriment également leurs besoins et leurs aspirations qui favorisent le bien-être, la dignité et le sentiment d'appartenance.

Touristes : Considérés comme des participants de passage mais influents, les touristes sont impliqués par le biais de récits, de rituels et d'expériences co-créatives qui les relient à la vision régénératrice du territoire (destination).

- **Exemples d'acteurs** : voyageurs responsables, visiteurs réguliers
- **En pratique** : participer à des activités de restauration de l'habitat ; soutenir les entreprises locales et co-créer des expériences ; donner un retour d'information qui alimente la gouvernance adaptative.

Le modèle des 8 hélices est une structure fondamentale du modèle de gouvernance intégrée qui reflète le paradigme de la gouvernance régénérative. Plutôt que d'organiser les acteurs selon des catégories statiques ou des mandats descendants, le modèle prône une vision dynamique et vivante de l'engagement des parties prenantes. Chaque hélice — autorités publiques, PME, société civile, milieu universitaire, associations environnementales, résidents, touristes et nature — représente un **nœud relationnel qui évolue et interagit de manière co-créative**. Les touristes et les résidents ne sont plus considérés comme des participants externes ou passifs, mais comme des agents à part entière capables de co-façonner des résultats régénératifs par leurs comportements, leurs choix et leur implication locale.



Figure2 – Représentation des 8 types de parties prenantes pris en compte dans le modèle de gouvernance intégrée Regenera4MED.

@ Source : source propre.

Il convient de noter que, d'une manière générale, **les acteurs institutionnels sont très hétérogènes** en termes de taille, de situation géographique (côtière ou intérieure) et de développement économique et social. Parmi eux figurent de petites communautés de l'intérieur des terres, des territoires touristiques côtiers soumis à d'importantes fluctuations saisonnières, des villages historiques, de grandes zones urbaines industrialisées, ainsi que des capitales métropolitaines et provinciales. Dans les modèles de tourisme communautaire, les institutions publiques locales participent activement à la gestion des ressources touristiques et aux processus décisionnels par le biais de diverses formes associatives (telles que les associations de services, les consortiums et les entités instrumentales comme les parcs ou les communautés de montagne). Une approche communautaire permettrait **aux communautés locales** d'exercer un plus grand contrôle sur leurs ressources touristiques, garantissant ainsi que les bénéfices économiques du tourisme reviennent principalement aux résidents. Il est nécessaire de surmonter la réalité actuelle, en évitant que la fragmentation des acteurs et l'ampleur des réseaux ne deviennent dysfonctionnelles. D'une manière



générale, il convient de prendre en compte une forte identité locale et la diversité des acteurs du tourisme, des petites entreprises familiales aux grands opérateurs.

Un modèle de gouvernance participative serait efficace, car il permettrait à toutes les parties prenantes de contribuer activement à la gestion durable des ressources touristiques de manière régénérative. **Les parties prenantes doivent inclure les groupes communautaires soutenant la gestion** des parcs régionaux, où les municipalités collaborent avec les associations professionnelles, les universités et les organisations environnementales, abordant traditionnellement les questions de coûts internes et les difficultés à dégager un consensus au niveau local, une complexité que l'approche régénérative vise à démêler.

Ce modèle s'aligne sur la théorie régénérative en mettant l'accent sur **l'interdépendance, la collaboration émergente et les systèmes de connaissances pluriels**. Par exemple, les organisations de la société civile ne sont pas considérées comme les destinataires des politiques, mais comme les co-concepteurs d'un avenir ancré dans le lieu. Les PME sont impliquées non seulement en tant que prestataires de services, mais aussi en tant que gardiens de la culture et de l'écologie locales. De même, les touristes sont redéfinis comme des invités et des contributeurs — des acteurs capables de générer des impacts positifs grâce à une participation consciente, tandis que les résidents sont considérés comme les gardiens à long terme du lieu et les vecteurs essentiels de la continuité culturelle.

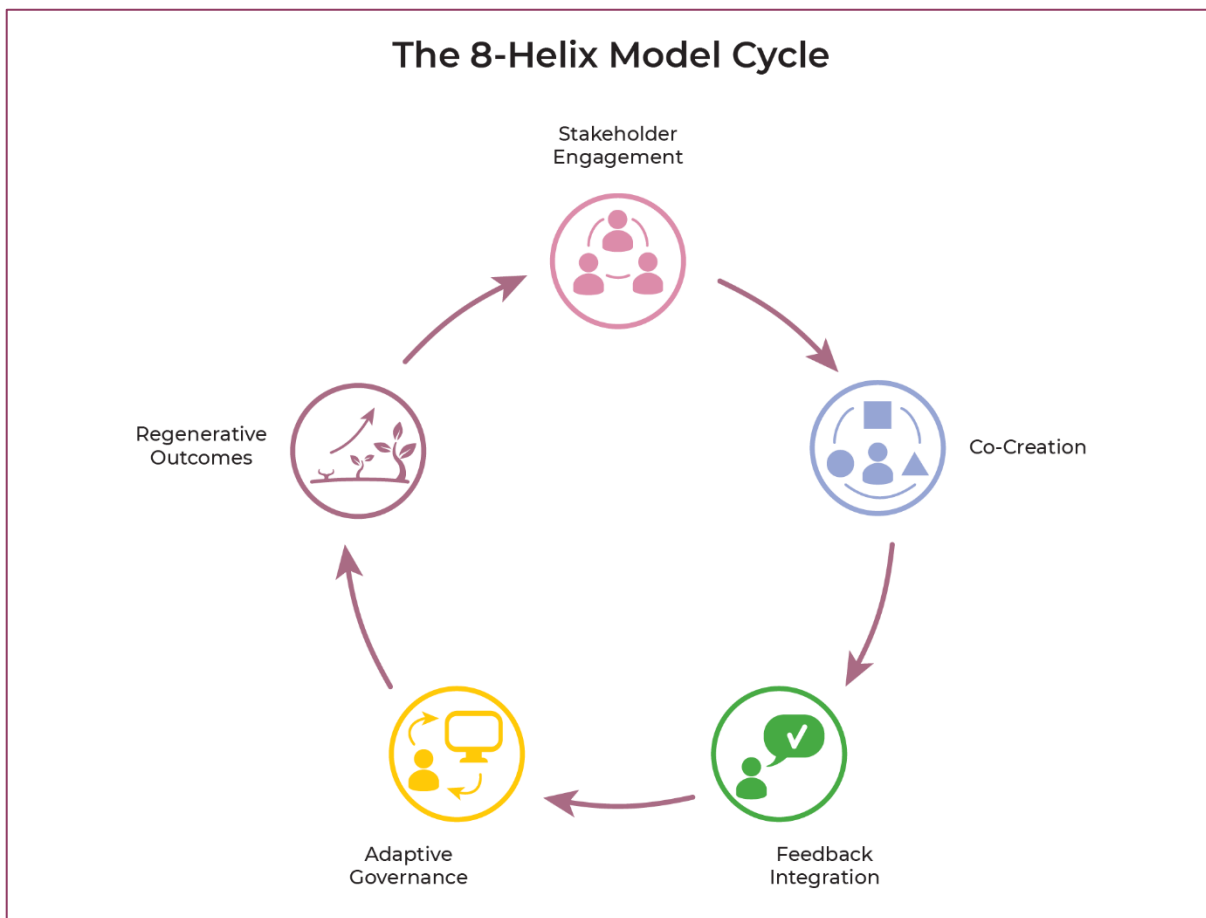


Figure3 – Le cycle du modèle des 8 hélices illustre un processus continu et collaboratif visant à obtenir des résultats régénératifs grâce à l'engagement des parties prenantes, à la co-création, à l'intégration des retours d'expérience et à une gouvernance adaptative.

© Source : source propre.

Il est important de noter que cette architecture met en œuvre l'approche théorique en intégrant les **principes de la conception ascendante, de la gestion partagée, de la dynamique critique de levain et de l'apprentissage continu**. Elle permet à la gouvernance de se déployer à travers **les relations, l'attention et la co-création adaptative** — et non par le biais d'un contrôle hiérarchique. À ce titre, le cadre des 8 hélices fonctionne à la fois comme une carte de la collaboration et comme un vecteur de transformation régénérative.

Un modèle de gouvernance participative, impliquant toutes les parties prenantes de l'Octo Helix, contribue à la mise en place d'un territoire intégré caractérisé par des responsabilités partagées et des résultats efficaces.



1.4. Alignement stratégique et politique

Le modèle de gouvernance intégrée (IGM) représente une contribution directe à la priorité « Greener MED » du programme Interreg Euro-MED et répond spécifiquement à l'objectif spécifique RSO2.4 : « Promouvoir l'adaptation au changement climatique et la prévention des risques de catastrophe, ainsi que la résilience, en tenant compte des approches fondées sur les écosystèmes ». En tant que stratégie conjointe élaborée dans le cadre d'une coopération transnationale, elle s'aligne sur plusieurs cadres stratégiques de l'UE et les fait progresser : Pacte vert pour l'Europe et Stratégie de l'UE en faveur de la biodiversité à l'horizon 2030 : L'IGM soutient le Pacte vert pour l'Europe et la Stratégie de l'UE en faveur de la biodiversité à l'horizon 2030 en promouvant des pratiques touristiques régénératrices qui restaurent activement les écosystèmes, protègent la biodiversité et réduisent les émissions de carbone. Il engage les acteurs environnementaux dans la conservation, applique des solutions fondées sur la nature et intègre des indicateurs écologiques dans les processus de planification et de suivi.

- **Voie de transition touristique (TTP) :** En phase avec la TTP, l'IGM favorise une gouvernance touristique inclusive, intelligente et résiliente en responsabilisant les parties prenantes, en promouvant le développement durable des PME et en mettant en œuvre des outils tels que les tableaux de bord ESG et l'auto-évaluation RTJ Tool pour guider les territoires (destinations) dans leur transition vers un modèle de tourisme respectueux du climat.
- **Stratégies de spécialisation intelligente (S3) :** L'IGM met en œuvre les S3 en permettant aux territoires d'élaborer des stratégies touristiques autour des atouts culturels, naturels et économiques locaux, en soutenant l'innovation et la spécialisation dans des niches de tourisme régénératif, et en activant la collaboration intersectorielle grâce à son modèle de gouvernance à 5 hélices.
- **Déclaration de Glasgow sur l'action climatique dans le tourisme :** Conformément à la Déclaration de Glasgow, l'IGM intègre l'action climatique à chaque phase de gouvernance en permettant aux acteurs du tourisme de mesurer leurs émissions, d'adopter des pratiques à faible impact et de co-développer des stratégies d'adaptation pour la résilience climatique, tout en encourageant l'engagement des parties prenantes en faveur d'un développement touristique à zéro émission nette. En outre, la Déclaration de Glasgow comprend un paragraphe sur la régénération.
- **3e Conférence des Nations unies sur les océans (UNOC3) à Nice :** Les « [Accords pour une Méditerranée durable](#) » encouragent la coopération entre les régions méditerranéennes afin de relever les défis communs et de soutenir la résilience climatique, le tourisme durable et le développement vert grâce à des engagements coordonnés et à l'harmonisation des politiques.



- **Synergies entre programmes (par exemple, Interreg Euro-Med, Erasmus+)** : L'IGM s'appuie sur les méthodologies et les bonnes pratiques de plusieurs initiatives financées par l'UE qui ont testé des approches innovantes en matière de tourisme régénératif et inclusif. La liste complète figure dans la « Regenera4Med-CrossFertilisation-DataBase ». Il s'agit notamment de SMARTMED (planification stratégique du tourisme), MPAEngage (gouvernance côtière participative), MPA4Change (évaluation de la vulnérabilité, science citoyenne), Regenera Water Sport et ReSea Sports (expériences de tourisme régénératif inclusif), HIDDEN MED (tourisme communautaire fondé sur le patrimoine) et LIGURIATOURISM – [Développement régional de la Ligurie occidentale](#), financé par la DG REFORM via l'Instrument de soutien technique (TSI). LIGURIATOURISM soutient la transformation durable de la région de la Ligurie occidentale grâce à des stratégies de tourisme vert et régénératif, en étroite collaboration avec le gouvernement régional et l'université de Gênes.

Ensemble, ces synergies contribuent à faire de l'IGM un modèle de gouvernance éprouvé, intégré et évolutif, adapté à divers contextes régionaux et capable de favoriser l'innovation, l'engagement des parties prenantes et la durabilité à long terme dans la gouvernance du tourisme.

Le tableau suivant résume ces contributions.

Stratégie/initiative de l'UE	Contribution de l'IGM	Pertinence par rapport à l'objectif RSO2.4
Pacte vert pour l'Europe et stratégie en faveur de la biodiversité à l'horizon 2030	Encourage la restauration active des écosystèmes, protège la biodiversité par le biais de la gouvernance du tourisme et intègre des indicateurs écologiques dans la planification	Adaptation au changement climatique grâce à des solutions fondées sur la nature
Parcours de transition touristique (TTP)	Favorise une gouvernance touristique inclusive, intelligente et résiliente en donnant aux 8 parties prenantes de l'Helix le pouvoir de décision	Renforce la résilience des destinations grâce à une gouvernance participative
Déclaration de Glasgow sur l'action climatique dans le secteur du tourisme	Intègre l'action climatique à chaque étape de la gouvernance et permet aux acteurs du tourisme de co-élaborer des stratégies d'adaptation	Accent mis directement sur l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets



Stratégie/initiative de l'UE	Contribution de l'IGM	Pertinence par rapport à l'objectif RSO2.4
Accords de la 3e Conférence des Nations unies sur les océans (UNOC3)	Soutient la coopération méditerranéenne en matière de résilience côtière et de tourisme durable grâce à des approches de gouvernance éprouvées	Coopération régionale en matière de résilience climatique
Stratégies de spécialisation intelligente (S3)	Permet aux territoires d'élaborer des stratégies touristiques autour des atouts culturels, naturels et économiques locaux	Adaptation locale et résilience économique

Tableau 1 – Alignement du modèle de gouvernance intégrée sur les cadres internationaux

La contribution aux objectifs du programme Euro-MED passe par :

- 1. Coopération transnationale** : développée grâce à la collaboration entre des organisations de six pays méditerranéens, garantissant l'adaptation de la méthodologie aux divers contextes régionaux.
- 2. Transfert de connaissances** : s'appuie sur des méthodologies testées dans le cadre d'initiatives précédentes financées par l'UE (SMARTMED, MPAEngage, ReSea Sports, HIDDEN MED, LIGURIATOURISM), créant ainsi un modèle robuste et intégré.
- 3. Impact évolutif** : conçu pour être reproduit dans l'ensemble des territoires méditerranéens, contribuant ainsi à l'objectif du programme d'une Méditerranée plus verte grâce à la transformation du tourisme.
- 4. Autonomisation des parties prenantes** : met en œuvre l'accent mis par le programme sur la gouvernance à plusieurs niveaux en impliquant les administrations publiques, le secteur privé, la société civile, le monde universitaire et les organisations environnementales dans l'élaboration d'une stratégie commune.

L'IGM concrétise la mission du projet Regenera4MED, qui consiste à « renforcer le tourisme durable », en fournissant un cadre de gouvernance concret qui fait passer le tourisme méditerranéen de modèles extractifs à des systèmes régénératifs qui valorisent le capital naturel, culturel et social au lieu de l'épuiser.



2. Évaluation de la vulnérabilité

2.1. Objectif et justification

Dans le cadre du parcours de gouvernance régénérative proposé par Regenera4MED, **l'évaluation de la vulnérabilité socio-environnementale** représente une phase d'orientation essentielle. Ce processus ne se contente pas de diagnostiquer les risques ; il met en lumière le potentiel latent des lieux et aide à aligner la gouvernance régénérative sur les dynamiques écologiques, culturelles et socio-économiques propres à chaque territoire. Il fournit un diagnostic systémique des vulnérabilités et des capacités territoriales, en intégrant les dimensions climatiques, écologiques, économiques et sociales.

L'évaluation identifie **les points de pression visibles et cachés**, notamment les zones confrontées à la dégradation des écosystèmes, à l'exclusion sociale, à la dépendance économique ou à la surintensification du tourisme. Ces informations sont synthétisées dans des rapports techniques et des cartographies, qui servent d'outils de navigation pour élaborer des stratégies régénératives adaptées au lieu. Ces évaluations jouent un rôle crucial en guidant la co-création de parcours de tourisme régénératif, en révélant à la fois les contraintes et les opportunités de restauration et d'épanouissement.

L'évaluation de la vulnérabilité (EV) est un outil central de Regenera4MED pour identifier les **fragilités écologiques et sociales** des destinations pilotes et les transformer en **voies concrètes** pour le tourisme régénérateur. Son objectif va au-delà du simple diagnostic des risques : elle permet aux municipalités et aux parties prenantes de comprendre où leurs territoires sont les plus exposés, où les sensibilités sont les plus aiguës, et quelles capacités d'adaptation existent déjà pour les contrebalancer.

La vulnérabilité n'est pas considérée comme un déficit statique, mais comme une **capacité de transformation**. En recadrant la vulnérabilité comme relationnelle et dynamique, l'EV met en évidence les opportunités de renforcer la résilience et de concevoir des stratégies régénératrices ancrées dans le lieu. Cette approche garantit que les vulnérabilités liées au changement climatique, à la dégradation de l'environnement et aux pressions touristiques se traduisent systématiquement par des décisions éclairées, des innovations en matière de gouvernance et des plans d'action concrets.



La justification de l'EV est triple :

- 1. Prise de décision fondée sur des données probantes** – Les municipalités ont besoin de données probantes solides, comparables et vérifiables pour hiérarchiser les interventions. L'EV fournit ces données grâce à des indicateurs, des cartes et une analyse structurée pouvant guider les budgets, la planification et la mise en œuvre.
- 2. Intégration des systèmes de connaissances** – Les données quantitatives (par exemple, l'érosion côtière, la dépendance socio-économique) sont complétées par les connaissances locales issues de l'expérience, recueillies lors d'entretiens et d'ateliers. Cet équilibre garantit que les évaluations techniques correspondent aux priorités et aux réalités de la communauté.
- 3. Base pour une action régénératrice** – En mettant en évidence les points de convergence entre les vulnérabilités et les opportunités, l'évaluation de la vulnérabilité (VA) devient le point de départ pour la conception de plans d'action pour un tourisme régénérateur. Ces plans comprennent des mesures qui favorisent la préservation des écosystèmes, renforcent la résilience des communautés et encouragent des modèles de tourisme durable.

En résumé, l'EV garantit que le développement touristique contribue positivement tant aux **écosystèmes** qu'**aux communautés locales**, créant ainsi les conditions d'une durabilité et d'une régénération à long terme.

Pour réaliser l'évaluation de la vulnérabilité, il est nécessaire de faire appel à une entité disposant d'une expertise en analyse socio-économique et environnementale – de préférence une université, un centre de recherche ou un cabinet de conseil spécialisé – ayant de l'expérience dans les méthodologies intégrées et participatives, ainsi qu'en tourisme régénératif. L'objectif est d'obtenir un diagnostic systématique, rigoureux et adapté au contexte local, permettant d'identifier à la fois les vulnérabilités et les capacités de régénération de chaque territoire, afin de mettre en œuvre correctement et avec succès un modèle de gouvernance et un programme de tourisme régénératif (génération d'idées et de connaissances).

2.2. Méthodologie

L'évaluation de la vulnérabilité (EV) pour Regenera4MED constitue une première étape essentielle dans un parcours de gouvernance régénérative. Il s'agit d'une analyse systémique qui va au-delà du simple diagnostic des risques pour mettre en lumière le potentiel unique d'un lieu. L'évaluation doit être systématique, rigoureuse et adaptée au contexte local afin d'identifier à la fois les vulnérabilités et les capacités de régénération.



L'évaluation des résultats peut être flexible, mais elle doit suivre une méthodologie structurée qui combine **une évaluation fondée sur des indicateurs** et **une validation participative** :

Cadre d'indicateurs proposé :

La vulnérabilité doit inclure trois dimensions : **l'exposition (E), la sensibilité (S) et la capacité d'adaptation (A)**. Plus précisément :

- **Exposition (E)** : pressions externes telles que le recul du littoral, la fréquence des ondes de tempête, les jours de canicule, les pics de fréquentation touristique ou les indices de sécheresse.
- **Sensibilité (S)** : actifs ou groupes fragiles, par exemple les habitats protégés dans les zones exposées, la proportion de personnes âgées dans les zones inondables, la saisonnalité du tourisme ou les taux de dépendance.
- **Capacité d'adaptation (A)** : capacité locale à réagir, notamment l'existence de plans d'adaptation au changement climatique, la disponibilité d'infrastructures de protection, l'existence de réseaux communautaires actifs, les allocations budgétaires et les protocoles d'urgence.

La formule qu'il est suggéré d'utiliser est la suivante :

$$V = \frac{E \times S}{A + \varepsilon}$$

Sélection des indicateurs :

Les indicateurs sont choisis sur la base de quatre critères : (i) la pertinence pour la prise de décision municipale, (ii) la disponibilité de données fiables et ouvertes, (iii) la comparabilité entre les projets pilotes, et (iv) la concision pour éviter les doublons. Les mesures types comprennent l'érosion côtière, les jours de canicule, la dépendance au tourisme, les habitats protégés dans les zones à risque, les protocoles d'urgence locaux et les budgets d'adaptation.

Participation :

Il est recommandé de mener **des entretiens ciblés** et/ou un **mini-atelier** afin de valider les choix d'indicateurs, de faire émerger les priorités locales et de contextualiser les résultats. Les contributions des parties prenantes sont consignées sous forme d'analyses SWOT provisoires et d'idées d'actions, qui sont ensuite validées à l'aune des données issues des indicateurs.



Chaque territoire doit définir les indicateurs qui lui sont pertinents.

Diagnostic et traduction en actions :

Les résultats sont synthétisés sous forme de tableaux et d'un diagnostic clair et ancré dans le territoire. Une analyse SWOT concise et fondée sur des données factuelles est produite, suivie d'une liste restreinte de **5 à 7 actions prioritaires** par projet pilote. Ces actions sont définies en précisant les acteurs responsables, les délais, les notes de faisabilité et les indicateurs de suivi.

Résultats :

Rapport final validé de l'évaluation de la vulnérabilité, plan d'action et matrice de suivi.

L'évaluation de la vulnérabilité est un processus concis qui transforme les données sociales, environnementales et liées au tourisme en informations exploitables pour les territoires. Elle requiert à la fois une rigueur technique et des compétences participatives. Les entreprises qui la réalisent permettront aux destinations de prendre des mesures concrètes en faveur du tourisme régénérateur et de la résilience climatique. Le rapport sera intégré en tant que première partie d'un **plan stratégique local pour le tourisme régénérateur**.



3. Processus de gouvernance en pratique

3.1. Objectif et justification

Ce processus de gouvernance est conçu pour soutenir l'émergence de propositions pilotes de tourisme régénératif dans les territoires méditerranéens (destinations). Plutôt que d'imposer un modèle prédéfini, le processus invite la communauté à façonner sa propre vision et ses propres voies en renouant avec l'identité unique du lieu, en réparant ses fractures sociales et écologiques et en activant un leadership local collaboratif. Le processus sera mis en œuvre dans les zones pilotes de Regenera4MED, mais il est conçu pour être utilisé par tout autre territoire souhaitant mettre en œuvre ce modèle.

Le processus vise à développer non seulement des plans, mais aussi des capacités — c'est-à-dire les compétences collectives, les relations et les mentalités qui permettent à une communauté de prendre en main son avenir.

Il s'agit notamment :

- **Une conscience profonde du lieu** : la capacité à percevoir le caractère unique du territoire sur les plans écologique, culturel et historique
- **Une pensée systémique** : comprendre le tourisme non pas de manière isolée, mais en relation avec les moyens de subsistance locaux, les écosystèmes et les dynamiques sociales
- **Une capacité d'action régénératrice** : la capacité de voir et d'agir dans un esprit de contribution à la vitalité de l'ensemble
- **Une gouvernance dialogique** : des compétences en matière d'écoute, de facilitation, de prise de décision collective et de leadership partagé

Le processus s'articule autour d'une structure participative en plusieurs sessions qui combine trois ingrédients essentiels :

1. **Un groupe catalyseur** – un petit groupe diversifié de personnes clés du territoire, dignes de confiance, curieuses et capables de créer des liens au-delà des différences, parfois ancrées dans un nœud du réseau local. Elles agissent comme des catalyseurs, aidant à guider et à dynamiser le processus de l'intérieur, en reliant la communauté et les réseaux entre eux.



- 2. Une coordination à plusieurs niveaux** – au lieu de s'appuyer sur une seule autorité centrale, le processus répartit le leadership et la prise de décision entre différents niveaux (local, régional, sectoriel), en reliant les compétences et en veillant à ce que chacun joue un rôle significatif en fonction de son contexte et de son influence.
- 3. Participation multipartite** (hélice à 8 branches) – le tourisme touche de nombreux domaines de la vie, c'est pourquoi le processus inclut des personnes issues de différents secteurs : administration publique, entreprises privées, éducation, culture, société civile, agriculteurs, jeunes et autres. Considérez cela comme le tissage de différents « ingrédients » qui, une fois combinés, créent un tout plus résilient et plus intelligent que la somme de ses parties. Une fois que les différentes communautés et réseaux sont reliés de manière complémentaire, nous commençons à articuler l'écosystème local du tourisme régénérateur.

En termes simples, cette méthode de gouvernance permet :

- À de petits groupes de personnes clés d'initier le changement (à l'instar de la levure)
- aux différents secteurs et réseaux de travailler ensemble (comme les ingrédients d'une recette)
- aux décisions de s'aligner à tous les niveaux (comme un écosystème sain)

En réunissant ces éléments, le processus aide les communautés à :

- De créer un espace de dialogue permettant d'exprimer la diversité des voix sans exiger un consensus total
- Mobiliser un groupe d'acteurs locaux clés partageant un objectif commun
- De coordonner l'action tout en respectant l'autonomie de chaque niveau et de chaque rôle

Cette approche est essentielle pour que le tourisme régénérateur prenne racine. La régénération n'est pas un modèle figé à mettre en œuvre, mais un processus vivant de construction de relations, de reconnaissance de schémas et de collaboration adaptative. Elle nécessite une culture de gouvernance inclusive, réfléchie et ancrée dans l'identité spécifique de chaque lieu. C'est sur ce terreau que germe le tourisme régénérateur.

Grâce à ce processus, les communautés passent du statut de « consultées » à celui d'actrices actives de la transformation.

3.2. En pratique

Ce document se veut un outil de référence pour ceux qui s'engagent dans le développement d'écosystèmes touristiques régénératifs. Il présente une structure de gouvernance et propose des exemples de plans de séance conçus pour aider les communautés à élaborer leurs propres stratégies



de tourisme régénératif.

Il ne s'agit ni d'une recette, ni d'un modèle figé à appliquer partout de la même manière. Dans le développement régénératif, la première étape, et la plus essentielle, consiste toujours à connaître son lieu et ses habitants — à partir de ce qui est vivant, unique et déjà présent. Chaque processus doit se développer à partir de cette base. C'est pourquoi il est recommandé de travailler avec un praticien expérimenté en régénération — non pas pour fournir des solutions toutes faites, mais pour créer les conditions permettant de révéler et de cultiver le potentiel local.

Le processus commence par la Session 0, qui pose les fondations et identifie les personnes clés qui formeront le *levain essentiel*. Les cinq sessions suivantes sont conçues pour guider ce groupe diversifié à travers un parcours commun : renouer avec le lieu, explorer l'histoire du tourisme et élaborer progressivement une ébauche de stratégie pour un écosystème touristique régénérateur. Chaque session comprend une description générale avec un objectif clair, et les plans sont présentés en détail pour démontrer la cohérence du processus tout en inspirant des voies adaptées localement dans chaque territoire. De nombreuses activités sont proposées ; il s'agit de méthodologies de facilitation courantes et de plus amples informations sont disponibles dans les ressources suivantes :

- [Outils et techniques de facilitation](#)
- [Bibliothèque de techniques de facilitation](#)

Il est fortement recommandé d'adapter la conception de la session au contexte local et à la culture du groupe, sans quoi un manque d'écoute pourrait entraîner une perte de confiance. Il est également possible de fusionner certaines sessions en fonction du contexte local.

Notez que l'annexe 1 décrit les compétences principales dont doit disposer un facilitateur pour être en mesure de développer le modèle intégré de tourisme régénératif d'une manière qui soit en phase avec les concepts et les valeurs régénératifs. De plus, l'annexe 2 fournit un plan détaillé pour chaque session, permettant au facilitateur d'utiliser une approche déjà mûrement réfléchie pour la mise en place du modèle de gouvernance.

Séance 0 | Formation du groupe « levain critique »

Durée estimée : 2 h

Calendrier : en semaine, le matin ou le soir, en fonction de la disponibilité des participants / à l'heure qui leur convient le mieux.

Lieu : Mairie ou office de tourisme — tout lieu facile d'accès, disponible et accessible



Participants : Équipe technique de Regenera4MED

- 1 à 2 représentants clés de l'administration publique locale (par exemple, développement économique, durabilité, tourisme)
- 1 à 2 représentants éminents du secteur touristique local
- 1 à 2 acteurs respectés de la société civile ou du mouvement écologiste

Remarque : ces participants ne peuvent prendre part qu'à cette session, à moins qu'ils ne soient sélectionnés pour faire partie du groupe « levain critique ».

Description générale : Cette session vise à constituer le groupe « levain critique », un petit groupe diversifié et respecté qui contribuera à orienter et à dynamiser le processus de gouvernance. Plus d'informations : [La théorie du levain critique \(Lederach, 2005\)](#) Ce groupe est la graine qui initie le parcours collectif et garantit l'inclusion de multiples perspectives dès le début.

La levure critique est composée d'individus qui, indépendamment de leur position officielle, dirigeant parfois des organisations ou des réseaux et d'autres jouant un rôle plus informel, sont considérés comme des connecteurs, des auditeurs et des agents du changement au sein de leur communauté. Ils doivent refléter la diversité du lieu et être capables de gérer les tensions de manière constructive.

Le groupe est conçu non pas pour agir de manière isolée, mais comme le premier point d'activation d'une architecture de gouvernance plus large fondée sur :

- **Une coordination à plusieurs niveaux** – reliant les initiatives locales et les réseaux, l'administration locale, la planification régionale et les acteurs sectoriels ;
- **Une collaboration multipartite** – rassemblant les voix de tous les acteurs de l'écosystème local, sur la base de l'approche des 8 hélices utilisée dans le tourisme régénératif : administration publique, secteur privé, universités et recherche, organisations de la société civile, acteurs culturels et créatifs, défenseurs de l'environnement, éducateurs, et les jeunes ou les générations futures.

Cette session zéro jette les bases pour tisser ensemble ces couches — en partant d'un noyau ciblé et engagé (la levure) qui activera progressivement une masse critique plus large de collaboration.

Objectifs de la session :

- Comprendre ce qu'est le groupe « levain » critique et quel rôle il jouera.
- Convenir des critères de sélection pour la composition de la levure critique
- Cartographier la diversité locale des parties prenantes et des perspectives.
- Réfléchir à des noms ou profils de candidats.
- Décider comment et quand les invitations seront envoyées pour la session 1.



Critères de sélection généraux :

- Diversité en termes de genre, d'âge, d'origine, de neurodiversité et de milieu social
- Représentation des 8 piliers du tourisme régénérateur : administration publique, secteur privé, universités et recherche, organisations de la société civile, acteurs culturels et créatifs, défenseurs de l'environnement, éducateurs, et jeunes ou générations futures
- Personnes respectées localement, dotées d'une bonne capacité d'écoute et de dialogue
- Personnes impliquées ou concernées par des tensions réelles dans le domaine du tourisme ou du développement territorial
- Engagement à participer aux cinq sessions et à contribuer activement

Résultats :

- Liste des critères de sélection convenus pour les personnes qui feront partie de l'hélice à 8 branches
- Ébauche d'une carte des acteurs de l'écosystème du territoire faisant partie du 8-Helix
- Liste des candidats ou descriptions de profils
- Plan d'action pour la sensibilisation et la confirmation

Une fois que le groupe de base aura été constitué et confirmé, ses membres seront invités à participer à **la Session 1 – Histoire du lieu**, la première étape du processus de gouvernance collective.

Session 1 | Histoire du lieu : lire l'essence du lieu

Durée estimée : 2 h

Horaires : en semaine, le matin ou le soir, en fonction des disponibilités des participants / à l'heure qui leur convient le mieux.

Lieu : Choisir un espace en résonance avec la mémoire et l'identité de la ville — idéalement symbolique, porteur de sens et propice au dialogue.

Participants : L'équipe technique de Regener4med et **10 à 15 participants** issus des 8 secteurs de l'hélice identifiés lors de la Session 0 comme étant les **catalyseurs essentiels**.

Objectif de la session : Renouer avec l'identité profonde et évolutive de la municipalité ; présenter les résultats **de l'évaluation de la vulnérabilité** ; explorer comment le caractère unique du lieu a façonné sa vie sociale, culturelle et économique ; et jeter les bases pour imaginer un modèle de tourisme régénérateur.



Description générale : Cette session invite les participants à renouer avec l'identité profonde et évolutive de leur municipalité en explorant son « *histoire du lieu* ». À travers le dialogue, le partage de souvenirs et la cartographie collective, le groupe met au jour les schémas naturels, culturels et historiques qui ont façonné la ville — depuis son état préhumain jusqu'à nos jours. Nous réfléchissons à ce qui a rendu ce lieu unique : les forces naturelles qui l'ont défini, les raisons pour lesquelles les premiers habitants s'y sont installés, et la manière dont son paysage a influencé la culture, l'économie et l'identité au fil du temps. La session comprend également la présentation de l'évaluation de la vulnérabilité et prépare le terrain pour repenser le rôle du tourisme en s'appuyant sur l'essence même du lieu.

Questions guides :

- *À quoi ressemblait cet endroit avant l'arrivée des humains ?*
- *Quelles forces naturelles, espèces et dynamiques l'ont façonné ?*
- *Pourquoi les premiers habitants ont-ils choisi de s'y installer ?*
- *Comment ce lieu a-t-il façonné la culture, l'économie et l'identité de ceux qui y vivent ?*
- *Quel est le rôle ou la fonction profonde de cet endroit au sein du territoire plus vaste ?*

**Résultats :**

- Une compréhension commune de l'identité du lieu et des schémas historiques
- Chronologie collective ou carte visuelle de la transformation locale
- Première mise en mots des tensions clés, des souvenirs et des qualités propres au lieu
- Ancrage émotionnel et relationnel du groupe

Planification préliminaire des sessions 2 à 5, en fonction de la disponibilité des participants et des engagements communs

Séance 2 | Histoire du tourisme : impacts et enseignements

Durée estimée : 2 h

Calendrier : en semaine, le matin ou le soir, en fonction de la disponibilité des participants / à l'heure qui leur convient le mieux

Lieu : un endroit permettant d'illustrer les changements liés au tourisme dans la ville

Participants : l'équipe technique de Regenera4MED et le groupe « Critical Yeast »

Objectif de la session : Découvrir l'histoire locale du tourisme en tant que phénomène complexe et en constante évolution. Réfléchir à la manière dont il a façonné — et a été façonné par — le lieu, et explorer des alternatives régénératrices fondées sur les valeurs révélées lors de la session 1.

Description générale : Cette session explore l'histoire du tourisme dans la commune d'un point de vue systémique. Elle invite les participants à se remémorer collectivement des souvenirs, à identifier les transformations critiques et à réfléchir à la manière dont le tourisme a modifié les relations entre les personnes et le lieu. Plutôt que d'évaluer le tourisme uniquement à travers ses avantages et ses impacts, la session aide le groupe à le considérer comme une force dynamique — façonnée par la culture, l'économie et l'écologie locales, et qui les façonne à son tour. Cette prise de conscience ouvre la voie à l'imagination d'un avenir régénérateur ancré dans le caractère unique et l'essence du lieu.

Questions guides :

- *Comment le tourisme est-il apparu dans cette commune, et pourquoi ?*
- *Quels rôles a-t-il joués au fil du temps (économique, culturel, écologique) ?*
- *Comment a-t-il influencé les relations entre les personnes et le lieu ?*
- *Qu'a-t-il supplanté, transformé ou régénéré ?*
- *Quels schémas et hypothèses sous-jacents déterminent sa forme actuelle ?*



Résultats :

- Chronologie visuelle collective de l'évolution du tourisme
- Principales conclusions sur les impacts relationnels et systémiques du tourisme
- Ensemble initial de principes ou de valeurs régénérateurs
- Continuité émotionnelle et lien avec l'essence du lieu

Session 3 | Objectif commun et axes stratégiques

Durée estimée : 2 h

Horaires : en semaine, le matin ou le soir, en fonction de la disponibilité des participants / à l'heure qui leur convient le mieux

Lieu : un lieu proposé par les participants ou même organisé dans l'un de leurs espaces afin de renforcer la confiance et la complicité.

Participants : l'équipe technique de Regenera4MED et le groupe « levain critique »

Objectif : s'accorder sur un objectif commun pour le tourisme régénérateur dans la commune et définir ensemble des axes stratégiques qui fournissent une orientation et une clarté pour les actions futures.

Description générale : Cette session marque un tournant dans le processus de gouvernance, marquant le passage de la phase d'exploration à celle de définition des orientations. En s'appuyant sur l'identité du lieu (session 1) et l'histoire systémique du tourisme (session 2), le groupe travaillera sur une première ébauche d'objectif commun pour le tourisme régénérateur, ainsi que sur 3 à 5 axes stratégiques proposés par l'équipe technique. L'objectif n'est pas de repartir de zéro, mais d'affiner et de dynamiser une proposition fondée sur ce qui a émergé jusqu'à présent. Pour soutenir ce travail stratégique, les participants se verront présenter un modèle simple des cinq types de capital — naturel, humain, social, culturel et bâti/financier — afin de garantir que les stratégies soient holistiques et régénératrices.

Réflexion directrice : « Que signifierait pour le tourisme de véritablement servir ce lieu — à travers les générations, les écosystèmes et les communautés ? »

Résultats :

- Une ébauche de la déclaration d'intention affinée collectivement
- Des axes stratégiques améliorés, plus clairs et plus significatifs
- Une cartographie des capitaux mobilisés par chaque axe
- Émergence d'un sentiment d'orientation et d'énergie collectives



Session 4 | Objectifs spécifiques et leadership partagé

Durée estimée : 2 h

Horaires : en semaine, le matin ou le soir, en fonction de la disponibilité des participants / à l'heure qui leur convient le mieux.

Lieu : un lieu proposé par les participants ou même organisé dans l'un de leurs espaces afin de renforcer la confiance et la complicité.

Participants : l'équipe technique de Regenera4MED et le groupe « levain critique ».

Objectif : Traduire chaque axe stratégique en 3 à 5 objectifs spécifiques et réalisables, et identifier les membres du groupe « levain critique » disposés à en assumer la responsabilité ou à apporter leur soutien pour chacun d'entre eux.

Description générale : Cette session fait passer le groupe de la définition d'un objectif et d'une stratégie à une action concrète. Sur la base de l'objectif commun et des axes stratégiques développés lors de la session 3, les participants définiront des objectifs concrets qui rendent la régénération tangible. Ces objectifs constitueront la base d'une proposition pilote de tourisme régénératif ancrée dans le territoire. En parallèle, la session met en œuvre un leadership partagé — en reconnaissant que la transformation se produit lorsque des individus engagés prennent leurs responsabilités, et non lorsque tout est planifié à l'avance. Ici, le leadership est distribué, relationnel et adaptatif, et non hiérarchique.

Résultats :

- Un ensemble d'objectifs spécifiques liés à chaque axe stratégique
- Une carte visuelle des actions potentielles et de la régénération du capital
- Identification de responsables et de soutiens pour de nombreux objectifs
- Renforcement du sentiment d'autonomie et de responsabilité partagée

Session 5 | Coordination et prochaines étapes

Durée estimée : 2 h

Horaires : en semaine, le matin ou le soir, en fonction de la disponibilité des participants / à l'heure qui leur convient le mieux.

Lieu : un lieu proposé par les participants ou même organisé dans l'un de leurs espaces afin de renforcer la confiance et la proximité.



Participants : l'équipe technique de Regenera4MED et le groupe « Critical Yeast »

Objectif : Mettre en place des mécanismes de coordination pour la mise en œuvre des objectifs définis, confirmer les rôles de leadership et co-concevoir une feuille de route pour ouvrir le processus à une implication plus large de la communauté — comme le début d'un parcours régénératif à plus long terme.

Description générale : Cette dernière session de la phase de gouvernance marque à la fois une fin et un commencement. Elle conclut le processus de conception participative développé avec le groupe Critical Yeast et ouvre la voie à un nouveau chapitre : l'articulation d'un écosystème de tourisme régénératif mené par des acteurs locaux. Désormais, le groupe est invité à assumer un leadership plus profond, en façonnant la transformation du tourisme dans sa commune avec authenticité et ambition.

Le projet Regenera4MED continuera à soutenir cette évolution à travers le Programme de tourisme régénérateur. Les prochaines sessions et actions seront déterminées par le groupe lui-même, en accord avec les stratégies et les objectifs développés lors des sessions précédentes. L'objectif est de passer de la planification au prototypage — en rendant le tourisme régénérateur tangible et ancré sur le territoire.

Résultats :

- Une structure de coordination commune et un rythme de réunions alignés sur les principes de gouvernance dynamique
- Des rôles de pilotage confirmés et des engagements d'action à court terme pour chaque axe stratégique
- Un plan visant à élargir la participation grâce à un engagement multi-hélicoïdal et multi-niveaux
- Des outils et des conditions de collaboration convenus (plateformes, rythmes, protocoles)
- Clôture collective de la phase de gouvernance et lancement du programme de tourisme de régénération

3.3. Résultats et plan d'action co-crés

Cette section présente les résultats stratégiques concrets qui devraient être générés par le processus de gouvernance participative, structurés sous la forme d'un plan d'action complet prêt à être mis en œuvre. Ces éléments constituent la stratégie commune élaborée à travers le processus d'engagement des parties prenantes à 8 hélices.



Cadre stratégique co-créé

Déclaration d'intention commune pour chaque destination (pilote) : élaborée lors de la session 3 à l'issue d'un travail collectif d'affinement.

- [Exemple] : « Cultiver un écosystème touristique qui régénère notre patrimoine côtier et culturel, renforce la résilience des communautés et accueille les visiteurs en tant que co-gardiens de la vitalité de notre territoire ».

Axes stratégiques (3 à 5 domaines prioritaires) : définis conjointement lors de la session 3, chacun étant lié à la régénération de capitaux spécifiques. Par exemple :

- Axe stratégique 1 : Régénérer les écosystèmes naturels et la biodiversité par la gestion responsable du tourisme
- Axe stratégique 2 : Renforcer les économies locales et les chaînes de valeur circulaires
- Axe stratégique 3 : Revitaliser le patrimoine culturel et l'identité communautaire
- Axe stratégique 4 : Mettre en place une gouvernance adaptative et un leadership collaboratif
- Axe stratégique 5 : Concevoir des expériences transformatrices pour les visiteurs et des programmes éducatifs

Objectifs et actions spécifiques : élaborés lors de la session 4, avec désignation des responsables

Axe stratégique	Objectif spécifique	Actions prioritaires	Responsable(s)	Calendrier	Capital régénéré
Régénération naturelle	Restaurer deux habitats côtiers clés d'ici 2027	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en place un programme de surveillance communautaire 2. Concevoir la participation des visiteurs à la restauration 3. Élaborer des lignes directrices pour la protection des habitats 	Association environnementale + PME du secteur du tourisme	18 à 24 mois	Naturel, social
Régénération naturelle	Réduire la consommation d'eau liée au tourisme de 30 %	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réaliser un audit de la consommation d'eau actuelle 	Administration publique + Entreprises du secteur de l'hôtellerie	12 mois	Naturel, bâti/financier



Axe stratégique	Objectif spécifique	Actions prioritaires	Responsable(s)	Calendrier	Capital régénéré
		2. Mettre en œuvre des technologies d'économie d'eau 3. Campagne de sensibilisation des visiteurs			
Économies locales	Augmenter la part des achats locaux à 60 %	Recenser les producteurs locaux Créer un réseau de fournisseurs Élaborer des lignes directrices en matière d'approvisionnement	Association touristique + coopérative agricole	12 à 18 mois	Construit/Financier, Social
Vitalité culturelle	Documenter et intégrer 3 pratiques traditionnelles	Recueil d'histoires orales Expérience de co-conception avec les aînés Formation des guides locaux	Association culturelle + groupe de jeunes	12 mois	Culturel, Humain
Gouvernance adaptative	Mise en place d'un forum trimestriel multi-acteurs	Concevoir un protocole de participation Lancer un forum pilote Créer un système de retour d'information	Groupe « Critical Yeast » + municipalité	6 mois	Social, Humain
Expériences transformatrices	Piloter 3 expériences de tourisme régénérateur	Concevoir conjointement des concepts d'expérience Tester auprès de petits groupes de visiteurs Affiner en fonction des retours	Concepteurs d'expériences + Hôtes locaux	12 à 18 mois	Les cinq capitales

Tableau 2 – Exemple d'objectifs spécifiques et d'actions découlant de la stratégie de gouvernance



Résultats de l'engagement des parties prenantes

Élaborés grâce à la participation active des groupes de parties prenantes suivants.

Hélix	Nombre de parties prenantes mobilisées	Format de l'engagement	Contributions clés
Administrations publiques	3 à 5 par projet pilote	Examen de l'évaluation de la vulnérabilité	Cadres réglementaires, alignement stratégique
PME du secteur du tourisme	4 à 8 par projet pilote	Toutes les sessions de gouvernance, planification des actions	Mise en œuvre pratique, modèles économiques, engagement des visiteurs
Organisations de la société civile	3 à 6 par projet pilote	Création de Critical Yeast, ateliers	Équité sociale, représentation communautaire, médiation

Tableau 3 - Exemple de représentation

Structure de mise en œuvre et de coordination

Établie lors de la session 5

1. Rythme de gouvernance

- Groupes de travail mensuels par axe stratégique
- Réunions trimestrielles de coordination multi-hélicoïdales
- Révision et adaptation annuelles de la stratégie

2. Répartition des responsabilités

- Responsables des axes stratégiques (bénévoles, en rotation)
- Groupe « Critical Yeast » en tant que noyau de coordination
- Point de contact municipal pour le soutien administratif

3. Cadre de suivi

- Progrès trimestriels sur des objectifs spécifiques
- Évaluation annuelle de la régénération du capital
- Intégration continue des retours d'expérience

Ce plan d'action structuré mais adaptatif garantit que la stratégie passe de la co-crédation à la mise en œuvre, avec une responsabilité claire, des délais précis et des mécanismes d'apprentissage et d'adaptation continus.



Dans l'ensemble, les résultats résumés comprennent :

Des résultats tangibles :

- Une déclaration d'intention co-créée pour un tourisme régénérateur, ancrée dans l'identité et les besoins du lieu
- 3 à 5 axes stratégiques assortis d'objectifs et d'actions prioritaires
- Un modèle de coordination partagé fondé sur des principes de gouvernance dynamique, avec des rôles de leadership clairement répartis et évolutifs
- Un groupe de base critique et de confiance représentant divers secteurs et positions sociales, selon le modèle des 8 hélices
- Un parcours documenté (comptes-rendus, cartes, supports visuels) pouvant être utilisé dans le cadre de futurs projets ou de communications

Des capacités collectives acquises :

- Renforcement du capital relationnel : liens plus profonds et confiance accrue entre les divers acteurs locaux
- Amélioration des capacités de facilitation, d'écoute et de dialogue au sein de la communauté
- Une plus grande clarté sur la manière d'identifier et de gérer les tensions ou les conflits de manière constructive
- Une capacité accrue à réfléchir de manière systémique au lieu, au tourisme et au changement
- Expérience pratique du leadership décentralisé et de la coordination adaptative
- Un sentiment plus fort de responsabilité partagée et d'autonomie dans la construction de l'avenir local

Potentiel émergent :

- La possibilité d'ouvrir progressivement le cercle de gouvernance à des groupes plus larges et à des parties prenantes à plusieurs niveaux grâce aux axes stratégiques
- Un réseau actif de leaders locaux prêts à prendre des initiatives et à relever les défis
- Une culture de gouvernance vivante, ancrée dans la régénération, l'inclusion et la co-évolution — inspirée par des cadres tels que Sociocracy 3.0 et *Reinventing Organizations*, qui privilégient des modèles fondés sur la confiance, la flexibilité des rôles et le consentement
- Une base pour de futurs échanges interterritoriaux avec d'autres territoires méditerranéens engagés dans Regenera4MED
- La reconnaissance que cette phase de gouvernance n'est qu'un début — la prochaine étape consiste pour le groupe catalyseur à assumer un leadership croissant dans l'articulation d'un écosystème local de tourisme régénérateur qui dépasse le cadre du projet Regenera4MED



- L'équipe technique de Regenera4MED continuera d'accompagner cette prochaine phase à travers le Programme de Tourisme Régénérateur, en assurant un accompagnement et un soutien vers la co-crédation d'un projet pilote de tourisme régénérateur
- Les sessions et processus futurs seront façonnés par l'évolution des besoins du groupe et les prochaines étapes, permettant ainsi une certaine flexibilité et une appropriation collective de la voie à suivre

Ce processus jette les bases d'un changement à long terme dans la manière dont le tourisme est envisagé et géré — non pas comme un secteur isolé de la vie locale, mais comme un vecteur de vitalité communautaire, de préservation de l'environnement et d'expression culturelle.



Conclusions

Le modèle de gouvernance intégrée développé dans le cadre du projet Regenera4MED est une stratégie et un plan d'action conjoints validés visant à faire évoluer les territoires touristiques méditerranéens et au-delà vers un avenir régénérateur. Il ne s'agit pas simplement d'un outil de planification, mais d'un changement culturel et politique dans la manière dont le tourisme est géré : passant d'un modèle extractif et cloisonné à un modèle participatif, ancré dans le lieu et améliorant la qualité de vie.

Principaux enseignements :

- **Fondements théoriques et éthiques** : L'IGM s'appuie sur la théorie régénérative, la pensée systémique et les perspectives décoloniales. Il déplace l'accent mis sur la gestion des impacts du tourisme vers la co-création de résultats nets positifs pour les communautés humaines et non humaines.
- **Cadre opérationnel** – Le modèle des 8 hélices : élargissant les modèles de gouvernance traditionnels, la structure des 8 hélices englobe huit types de parties prenantes : les administrations publiques, les PME, la société civile, le monde universitaire, les organisations culturelles et environnementales, les résidents, les touristes et la nature. Cette inclusion de la nature et des touristes en tant que parties prenantes actives représente une refonte radicale des rôles et des responsabilités au sein des systèmes touristiques.
- **La gouvernance comme processus, et non comme structure** : L'IGM met l'accent sur la gouvernance en tant que processus vivant, adaptatif et relationnel. Plutôt que des hiérarchies figées, il privilégie un leadership distribué, une coordination dynamique et des stratégies « levain » critiques pour initier une transformation systémique de l'intérieur.
- **Alignement sur les stratégies de l'UE et internationales** : L'IGM soutient et prolonge des cadres stratégiques clés tels que le Pacte vert pour l'Europe, la Stratégie pour la biodiversité à l'horizon 2030, la Feuille de route pour la transition touristique, les Stratégies de spécialisation intelligente (S3) et la Déclaration de Glasgow. Il s'appuie également sur des méthodologies testées dans le cadre de projets financés par l'UE tels que SMARTMED, MPAEngage, ReSea Sports et HIDDEN MED.
- **Renforcement des capacités et programme de tourisme régénérateur** : à travers ses sessions participatives co-créatives, l'IGM renforce les capacités locales en matière de réflexion stratégique, de leadership régénérateur et d'action collaborative. Ces processus permettent aux communautés de prendre en main leur avenir, en alignant le développement touristique sur la préservation de l'environnement, la continuité culturelle et l'équité sociale.

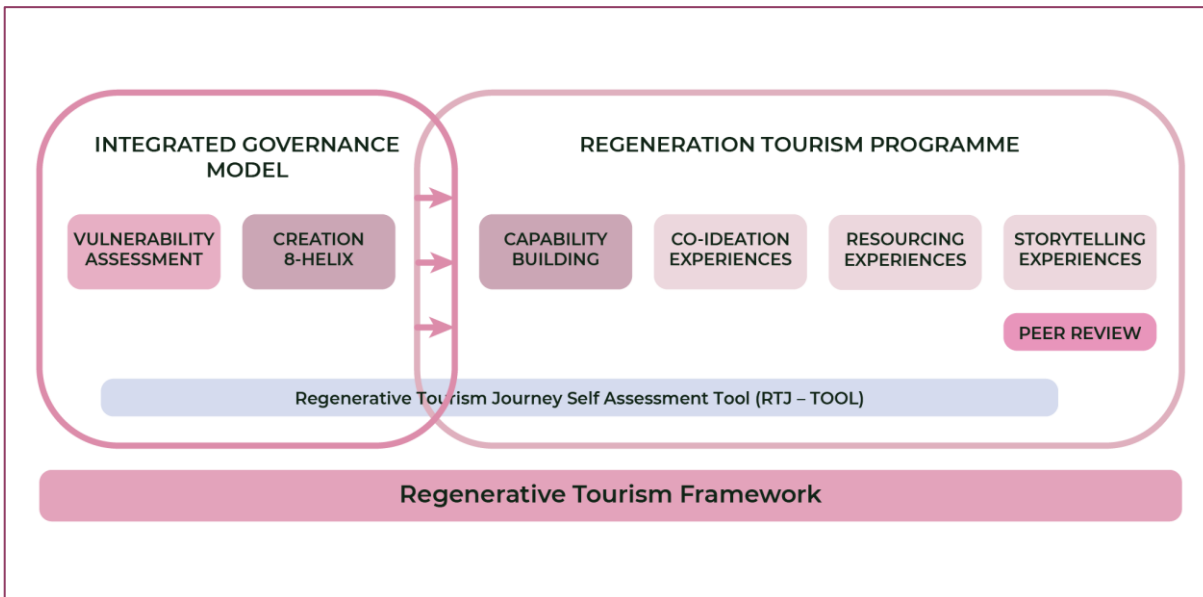


- **Évolutivité et transférabilité :** Tout en s’ancrant dans l’identité et la complexité locales, le modèle propose une méthodologie flexible applicable à divers contextes méditerranéens. Sa nature ouverte et modulaire permet son adoption au-delà des zones pilotes du projet, ce qui en fait une référence précieuse pour d’autres territoires engagés dans une gouvernance régénérative.

En résumé, l’IGM offre plus qu’un simple cadre de gouvernance : il cultive l’infrastructure culturelle et relationnelle nécessaire pour régénérer le tourisme de l’intérieur. Il marque une étape décisive vers un avenir plus juste, plus inclusif et plus ancré dans l’écologie pour les territoires méditerranéens — et potentiellement, pour les systèmes touristiques du monde entier.

Le modèle de gouvernance intégrée constitue la première étape d’un parcours visant à mettre en pratique un modèle de tourisme régénérateur. Une fois la structure de gouvernance mise en place, la communauté peut commencer à travailler sur le programme de tourisme régénérateur afin de co-crée un système favorisant l’émergence d’expériences régénératrices.

La validation de ce résultat par le biais d’essais pilotes garantit qu’il ne s’agit pas d’un simple exercice théorique, mais d’un instrument de gouvernance pratique prêt à être adopté par les territoires méditerranéens engagés à transformer le tourisme, pour qu’il passe d’une industrie extractive à une force régénératrice.



Le modèle de gouvernance intégrée constitue la première étape d’un parcours visant à mettre en pratique un modèle de tourisme régénérateur. Une fois la structure de gouvernance mise en place, la communauté peut commencer à travailler sur le programme de tourisme régénérateur afin de co-crée un système favorisant l’émergence d’expériences régénératrices.



Annexes

Annexe 1 – Modèle de note d'information pour le recrutement d'une expertise externe chargée de réaliser l'évaluation de la vulnérabilité

Dans le cadre de la mise en œuvre du Modèle de gouvernance intégrée pour le tourisme régénérateur, qui établit un ensemble d'activités pour l'application pratique du cadre conceptuel et méthodologique du modèle de tourisme régénérateur méditerranéen, X, en tant que responsable de la destination pilote X, doit mettre en œuvre l'élaboration d'une évaluation de vulnérabilité (EV) exhaustive dans la destination pilote. Cette analyse permettra d'identifier les principales vulnérabilités et forces écologiques et sociales de chaque territoire, dans le but d'ancrer les stratégies de tourisme régénératif.

L'évaluation de la vulnérabilité socio-environnementale constitue une phase d'orientation essentielle dans le parcours de gouvernance régénérative. Ce processus met en lumière le potentiel latent des lieux et aide à aligner la gouvernance régénérative sur les dynamiques écologiques, culturelles et socio-économiques propres à chaque territoire. L'évaluation fournit un diagnostic systémique des vulnérabilités et des capacités territoriales, intégrant les dimensions climatiques, écologiques, économiques et sociales. Elle identifie les points de pression visibles et cachés, y compris les zones confrontées à la dégradation des écosystèmes, à l'exclusion sociale, à la dépendance économique ou à la surintensification du tourisme. Ces informations sont synthétisées dans des rapports techniques et servent d'outils de navigation pour façonner des stratégies régénératrices ancrées dans le lieu.

L'évaluation de la vulnérabilité est un outil central pour identifier les fragilités écologiques et sociales des destinations pilotes et les transformer en voies concrètes vers un tourisme régénérateur. La vulnérabilité n'est pas considérée comme un déficit statique, mais comme une capacité de transformation. En recadrant la vulnérabilité comme relationnelle et dynamique, l'EV met en évidence les opportunités de renforcer la résilience et de concevoir des stratégies régénératrices ancrées dans le lieu.

La justification de l'EV repose sur trois axes :

- Prise de décision fondée sur des données factuelles : l'évaluation de la vulnérabilité fournit des données solides, comparables et vérifiables pour orienter les budgets, la planification et la mise en œuvre.
- Intégration des systèmes de connaissances : les données quantitatives sont complétées par des connaissances locales issues de l'expérience vécue, recueillies lors d'entretiens et



d'ateliers, garantissant ainsi que les évaluations techniques correspondent aux priorités et aux réalités de la communauté.

- Base pour une action régénératrice : en mettant en évidence les points de convergence entre les vulnérabilités et les opportunités, l'EV devient le point de départ pour concevoir des plans d'action pour un tourisme régénérateur

Pour mener à bien l'évaluation de la vulnérabilité sur le territoire pilote, il est nécessaire de faire appel à une entité disposant d'une expertise en analyse socio-économique et environnementale — de préférence une université, un centre de recherche ou un cabinet de conseil spécialisé — ayant de l'expérience dans les méthodologies intégrées et participatives, ainsi qu'en tourisme régénératif. L'objectif est d'obtenir un diagnostic systématique, rigoureux et adapté au contexte local, permettant d'identifier à la fois les vulnérabilités et les capacités de régénération de chaque territoire, afin de mettre en œuvre correctement et avec succès un modèle de gouvernance et un programme de tourisme régénératif (génération d'idées et de connaissances).

Deuxièmement - Objet et tâches

L'objet du contrat est la prestation de services d'appui technique pour la réalisation d'une évaluation globale des vulnérabilités sur le territoire pilote sélectionné. Cette évaluation doit permettre d'obtenir un diagnostic systématique et rigoureux des vulnérabilités et des capacités de régénération des territoires, dans le but d'ancrer des stratégies de tourisme régénératif adaptées au contexte local.

La méthodologie comprend quatre phases principales :

Phase 1 : Lancement et mise en route

- Clarifier le périmètre, les rôles et le calendrier.
- Confirmer l'accès aux ensembles de données, aux licences et aux protocoles éthiques.
- Mettre en place l'espace de travail du projet et définir les points d'acceptation.
- Définir le périmètre territorial et les parties prenantes à impliquer.
- Définir le rôle de l'outil RTJ dans l'évaluation (c'est-à-dire pour les entretiens).

* Notez que l'outil RTJ est un outil d'auto-évaluation régénérative créé par le projet Regenera4MED.

Résultats : charte du projet, plan et alignement initial.

Phase 2 : Système d'indicateurs et collecte de données

- Élaborer le cadre d'indicateurs pour l'exposition, la sensibilité et la capacité d'adaptation (ESA).
- Sélectionner et valider les indicateurs en fonction de critères de pertinence, de disponibilité des données et de comparabilité.
- Collecter et normaliser les données sur une échelle de 0 à 1.



- Mener une participation allégée : environ 6 entretiens par projet pilote + 1 atelier pour valider et contextualiser.
- L'outil RTJ servira de référence pour la validation et le suivi des projets pilotes.

Résultats : liste restreinte d'indicateurs et cartes de données préliminaires.

Phase 3 : Diagnostic et hiérarchisation des actions

- Calculer les cartes de vulnérabilité à l'aide de la formule $V = (E \times S) / (A + \epsilon)$.
 - **Exposition (E)** : pressions externes telles que le recul du littoral, la fréquence des ondes de tempête, les jours de canicule, les pics de fréquentation touristique ou les indices de sécheresse.
 - **Sensibilité (S)** : actifs ou groupes fragiles, par exemple les habitats protégés dans les zones exposées, la proportion de personnes âgées dans les zones inondables, la saisonnalité du tourisme ou les ratios de dépendance.
 - **Capacité d'adaptation (A)** : capacité locale à réagir, y compris l'existence de plans d'adaptation au changement climatique, la disponibilité d'infrastructures de protection, les réseaux communautaires actifs, les allocations budgétaires et les protocoles d'urgence.
- Intégrer les résultats quantitatifs aux connaissances des parties prenantes.
- Rédiger une analyse SWOT spécifique au site incluant les paramètres de l'outil RTJ.
- Identifier et hiérarchiser conjointement 5 à 7 actions clés par projet pilote, avec une justification claire, des acteurs et des échéances.

Résultats : diagnostic préliminaire, cartes de vulnérabilité, actions prioritaires.

Phase 4 : Transfert et élaboration du plan d'action

- Regrouper les résultats dans des fiches bilingues (cartes, tableaux, bref descriptif).
- Fournir un plan d'action de démarrage pour le tourisme régénérateur (v1.0) pour chaque projet pilote.
- Fournir des géodonnées et des outils de suivi réutilisables afin que les municipalités puissent mettre à jour les résultats de manière autonome.
- Garantir l'assurance qualité, le respect des principes éthiques et la transférabilité des résultats.

Résultats attendus : rapport final validé sur l'analyse de vulnérabilité, plan d'action et matrice de suivi.

La méthodologie comprend quatre phases principales. Ce service doit se concrétiser sous la forme d'un document technique au format modifiable et mis en page. Le rapport comprendra un résumé, le rapport détaillé et une fiche de synthèse de l'analyse de vulnérabilité contenant les informations les plus pertinentes et les plus visuelles. Le rapport sera intégré en tant que première partie d'un plan stratégique local pour le tourisme régénérateur.



L'offre doit comporter au moins cinq sections :

- Présentation de l'entité
- Proposition de la méthodologie de travail
- Curriculum vitae des experts qui seront directement impliqués
- Travaux similaires réalisés dans le cadre de la mission proposée



Annexe 2 – Profil du facilitateur pour les sessions sur la gouvernance

Poste : Facilitateur en tourisme régénératif

Programme : Regenera4MED – Modèle de gouvernance intégré pour le tourisme régénérateur

Lieu : région à préciser

Durée : Basée sur le projet, en fonction des sessions de gouvernance et des besoins d'engagement local

Objectif du poste : Le facilitateur en tourisme régénérateur dirigera des processus de gouvernance participative visant à accompagner les destinations méditerranéennes dans leur transition vers des modèles de tourisme régénérateur. Il concevra et animera des sessions multipartites, en veillant à une participation inclusive, à un leadership partagé et à l'émergence de stratégies régénératrices ancrées dans l'essence même du lieu.

Principales responsabilités

- Faciliter la mise en œuvre des sessions de gouvernance du modèle de gouvernance intégré (IGM).
- Concevoir et animer jusqu'à 6 ateliers participatifs basés sur la théorie et les cadres du tourisme régénératif.
- Soutenir la formation et le développement de groupes « catalyseurs » qui favorisent le changement systémique.
- Assurer une participation équilibrée des parties prenantes des 8 hélices (administrations publiques, PME, société civile, milieu universitaire, associations culturelles/environnementales, résidents, touristes et nature).
- Appliquer des méthodes participatives telles que le World Café, le design thinking, l'enquête appréciative et le storytelling pour faciliter le dialogue et la co-création.
- Guider l'élaboration de récits et de stratégies partagés qui relient l'identité locale, le patrimoine culturel et la régénération écologique.
- Gérer la dynamique de groupe, arbitrer les conflits et favoriser la confiance collaborative entre les différents acteurs.
- Documenter les processus, les résultats et les enseignements tirés afin de soutenir le suivi, la transférabilité et l'alignement des politiques.



Qualifications et connaissances

- Connaissances approfondies du tourisme régénérateur ou du développement régénérateur.
- Connaissance de la pensée des systèmes vivants, des systèmes adaptatifs complexes et des modèles de gouvernance multi-hélicoïdaux.
- Compréhension des crises climatiques et des limites planétaires.
- Sensibilisation aux valeurs du patrimoine culturel et écologique, y compris les systèmes de connaissances locaux et communautaires.

Compétences et aptitudes

- Expérience dans l'animation de processus multipartites ou communautaires.
- Expérience des méthodologies participatives et co-créatives
- Solides compétences interpersonnelles et de communication, avec la capacité de favoriser la confiance et le dialogue entre des groupes divers.
- Compétences en matière de résolution de conflits, de médiation et de recherche de consensus.
- Capacité à concevoir et animer des ateliers structurés avec des objectifs et des résultats clairs.
- Solides compétences narratives et de communication, notamment la capacité à présenter les principes du tourisme régénérateur de manière accessible.
- Maîtrise de l'anglais ; maîtrise de la langue méditerranéenne locale du territoire



Annexe 3 – Détails des sessions sur la gouvernance

Cette annexe fournit un exemple de session détaillée pour chacune des sessions de gouvernance intégrée. Il s'agit d'un exemple destiné aux praticiens. Il convient de noter que c'est à chaque animateur de juger de ce qui convient le mieux en fonction des conditions locales. De plus, les animateurs peuvent fusionner deux sessions en une seule si nécessaire.

Session 0 | Formation du groupe « levain critique »

Durée	Titre	Description
0:00–0:10	Accueil et introduction	L'animateur accueille les participants et présente l'objectif de la réunion. Il présente le modèle de gouvernance et le relie à la vision globale du projet. Formulation suggérée : « Nous sommes ici pour constituer un groupe capable de guider ce projet de l'intérieur — des personnes qui ont à cœur ce lieu et qui peuvent en représenter la complexité avec soin et créativité. »
0:10–0:30	Présentation du groupe « Critical Yeast »	Explique la métaphore de la levure et sa pertinence pour la gouvernance : pourquoi nous commençons modestement et de manière relationnelle, et comment ce groupe interagit avec les autres couches et hélices. Supports visuels : diagramme de la métaphore de la levure, modèle d'écosystème en couches. Mettre l'accent sur les liens entre ce groupe et la structure plus large à 8 hélices.
0:30–0:50	Cartographie de l'écosystème local	<ul style="list-style-type: none"> • Animation d'une séance de réflexion collective visant à identifier les groupes, les secteurs, les réalités vécues et les tensions qui devraient être représentés dans le processus de gouvernance. Voici quelques questions pour orienter la réflexion : <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Quelles voix silencieuses, invisibles ou ignorées — si elles venaient à manquer — rendraient ce processus fondamentalement incomplet ?</i> ○ <i>Où se manifestent les tensions les plus gênantes liées au tourisme — et qui les ressent le plus intensément ?</i> ○ <i>Si nous n'invitons que les « suspects habituels », qui sera laissé de côté, et quelle partie de la vérité de ce lieu restera inaudible ?</i> ○ <i>Qui, depuis les marges ou les confins inattendus, nous donne déjà des signes d'un avenir que nous ne sommes pas encore capables de lire ?</i> <p>Méthode : post-its ou tableau numérique partagé. Outil : grappes visuelles 8-Helix. Objectif : rendre visible la diversité du système et la nommer</p>



Durée	Titre	Description
0:50-1:20	Définition des critères de sélection	<p>Dialogue de groupe pour définir ensemble les types de personnes recherchées. Discuter des valeurs, des qualités et de l'équilibre représentatif.</p> <p>Résultat : liste de critères visible et modifiable (par exemple, expérience vécue, confiance, portée intersectorielle). Utilisée pour guider la sélection des membres du groupe.</p>
1:20-1:40	Identification des profils	<p>Réfléchissez ensemble à des profils possibles ou à des personnes réelles pour le groupe et vérifiez leur adéquation avec les critères convenus.</p> <p>Exemples : « un jeune entrepreneur migrant », « un historien local à la retraite », « un agent d'entretien d'un hôtel local ayant 20 ans d'expérience ». S'assurer de la cohérence avec les objectifs de diversité et de représentation.</p>
1 h 40-2 h	Prochaines étapes et coordination	<p>Planifiez la logistique de la prospection et des invitations. Attribuez les rôles pour contacter les candidats et identifiez le soutien nécessaire. Clôturez la session.</p> <p>Décidez : qui invite qui ; quel soutien est proposé (par exemple, garde d'enfants, transport, traduction).</p> <p>Conclusion : confirmer la date de la session 1 ; dernière étape : « Un mot sur ce que vous ressentez en entamant ce parcours.</p>

**Session 1 | Histoire du lieu : lire l'essence du lieu**

Durée	Titre	Description
0:00– 0:20	Accueil, présentations et mise en contexte	<p>Les animateurs accueillent le groupe « levain critique » et présentent cette session comme le lancement officiel du processus de gouvernance participative pour le tourisme régénérateur. Ils expliquent la structure générale du processus : cinq sessions de co-création, chacune ayant un thème distinct mais s'appuyant les unes sur les autres. Ces sessions ne sont pas des ateliers isolés, mais s'inscrivent dans un parcours dynamique visant à définir un objectif commun, des priorités stratégiques et un leadership pour le tourisme régénérateur, en accord avec l'identité et le caractère unique du lieu.</p> <p>Il est rappelé aux participants qu'ils ont été invités en tant que voix locales clés représentant divers secteurs et perspectives, et que leur rôle est de contribuer à façonner le processus de l'intérieur, et non pas simplement de fournir un retour d'information. Les animateurs clarifient les attentes en matière de participation : écoute active, contributions constructives, engagement à assister à toutes les sessions et volonté d'échanger avec d'autres personnes au-delà de leur domaine ou de leurs intérêts immédiats.</p> <p>Un bref aperçu du projet Regenera4MED est présenté, soulignant son ambition à l'échelle méditerranéenne de créer des modèles de tourisme régénérateur ancrés dans le territoire grâce à une gouvernance inclusive et à plusieurs niveaux. Le rôle du groupe « levain critique » est présenté comme le germe essentiel de cette transformation.</p> <p>S'ensuivent les présentations personnelles : nom, rôle ou affiliation actuel(le) et lien avec le lieu.</p> <p>Invitation à s'exprimer : « Partagez votre nom, votre lien avec ce lieu et un mot qui décrit comment vous vous sentez aujourd'hui. » Invitation à s'exprimer : « Partagez votre nom, votre lien avec ce lieu et un mot qui décrit comment vous vous sentez aujourd'hui. »</p>
0:20– 0:35	Brise-glace en petits groupes – Lien personnel	<p>Par groupes de 3 à 4, les participants répondent à la question suivante : « Quelle histoire ou quel souvenir personnel vous relie à ce lieu ? »</p> <p>Objectif : créer un lien émotionnel et faire émerger des perspectives diverses. Chaque personne s'exprime pendant 3 à 4 minutes sans discussion.</p>
0:35– 0:45	Contexte : qu'est-ce qu'une histoire du lieu ?	<p>Brève explication du concept d'« histoire d'un lieu » : il ne s'agit pas d'une histoire linéaire, mais d'une manière de mettre en lumière des schémas, des caractéristiques et des relations à travers le temps. Introduire des métaphores (par exemple, la biographie du territoire).</p> <p>Support visuel : frise chronologique à plusieurs niveaux illustrant les évolutions naturelles, culturelles et sociales</p>



Durée	Titre	Description
0:45– 1:30	Dialogue en plénière – Cartographier l'histoire du lieu	<p>Les animateurs guident une exploration ouverte :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels événements, cycles ou transformations clés ont façonné ce lieu ? • Qu'est-ce qui a perduré ? Qu'est-ce qui a disparu ? • Quelles tensions ou quels tournants ont été déterminants ? <p>Utilisez une frise chronologique ou une carte avec des post-it, des dessins ou des marqueurs. Laissez de la place pour les expériences, les émotions et les contradictions de chacun.</p>
13 h 30 – 13 h 45	Recueillir les schémas et l'essence du lieu	<p>Les animateurs aident à identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les thèmes, valeurs et images récurrents • Le « caractère » ou la vocation profonde de ce lieu • Ce qui le distingue dans la région ou la biorégion
13 h 45 – 14 h	Réflexion et préparation de la prochaine session	<p>Tour de table de clôture :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Qu'est-ce qui m'a marqué dans les récits d'aujourd'hui ? » • « En quoi le tourisme actuel est-il en lien avec — ou en contradiction avec — l'identité de ce lieu ? » <p>Les animateurs invitent ensuite les participants à contribuer à la planification des quatre prochaines sessions du processus de gouvernance. Utilisez un calendrier papier ou numérique pour passer en revue les dates possibles, en privilégiant idéalement les soirées en semaine pour des raisons de cohérence et d'accessibilité. Les participants sont invités à confirmer leur disponibilité, à suggérer des ajustements et à signaler toute contrainte (par exemple, prise en charge d'un proche, vacances, horaires de travail).</p> <p>Précisez clairement l'engagement attendu pour les cinq sessions et l'importance de la continuité pour la confiance, la créativité et la cohérence. Proposez des mécanismes de soutien si nécessaire (transport, garde d'enfants, interprétation, etc.).</p> <p>Suggestion de question : « En regardant les prochaines semaines, quels créneaux horaires conviennent le mieux pour planifier les quatre prochaines sessions et poursuivre ce processus ensemble ? »</p> <p>Les animateurs notent les options convenues ou préférées et s'engagent à communiquer un calendrier confirmé peu après la séance.</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Qu'est-ce qui m'a marqué dans les récits d'aujourd'hui ? » • « En quoi le tourisme d'aujourd'hui est-il en lien avec — ou en contradiction avec — l'identité de ce lieu ? »



Durée	Titre	Description
		Aperçu : La prochaine session explorera l'histoire et la transformation du tourisme dans ce lieu, ainsi que la manière dont il peut évoluer pour s'aligner sur ses valeurs fondamentales.

**Session 2 | Histoire du tourisme : impacts et enseignements**

Heure	Titre	Description
0:00-0:15	Accueil et mise en contexte	Les animateurs rappellent au groupe les idées abordées lors de la session 1. Cadrer le tourisme non pas comme un secteur, mais comme une dynamique relationnelle qui interagit avec l'identité et l'essence du lieu. Question : « Selon vous, qu'est-ce que ce lieu a gagné — ou perdu — grâce au tourisme ? »
0:15-0:35	Mise en route en petits groupes : fragments de mémoire	Par groupes de 3 à 4, les participants partagent : <ul style="list-style-type: none"> • « Quel est le premier souvenir ou la première anecdote qui vous vient à l'esprit concernant le tourisme ici ? » • « Comment avez-vous personnellement vécu les changements apportés par les touristes ou les infrastructures touristiques ? » Objectif : évoquer des expériences vécues plutôt que de débattre
0:35-1:05	Chronologie en plénière : une histoire vivante du tourisme	Les animateurs co-crésent une chronologie visuelle avec le groupe : <ul style="list-style-type: none"> • Identifiez les événements clés, les changements, les crises, les politiques et les moments marquants sur le plan émotionnel • Utiliser des dessins, des post-its et des annotations émotionnelles (par exemple : tension, fierté, joie, résistance) Support visuel : chronologie ou carte en couches (papier ou numérique)
13 h 05 – 13 h 30	Réflexion sur les systèmes : schémas et polarités	Prenez du recul et observez : <ul style="list-style-type: none"> • Quels cycles ou contradictions sont apparus (par exemple, accueil/rejet, croissance/déclin) ? • Comment le tourisme a-t-il affecté les relations écologiques et sociales ? • Utilisez des cartes de polarité ou de simples schémas de système pour mettre en évidence les dynamiques
1 h 50 – 2 h	Réflexion finale	Dernière étape : « Quelle partie de cette histoire est-ce que je souhaite retenir ? » Les animateurs indiquent que la session 3 sera consacrée à la co-création d'un objectif pour le tourisme régénérateur, en s'inspirant des histoires et des schémas mis en évidence jusqu'à présent

**Session 3 | Objectif commun et axes stratégiques**

Heure	Titre	Description
0:00– 0:10	Accueil et mise en contexte	<p>Accueil et présentation de la session. Bref récapitulatif des principaux enseignements des sessions précédentes. Insister sur le fait qu'aujourd'hui, nous commençons à définir une orientation collective.</p> <p>Question suggérée : « Que signifierait pour le tourisme de véritablement servir cet endroit ? »</p>
0:10– 0:25	Introduction à la réflexion stratégique et aux cinq capitaux	<p>Les animateurs présentent comment penser de manière stratégique et régénératrice :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une ligne stratégique est un axe directeur qui relie l'objectif commun à des domaines de travail collaboratif significatifs. Il ne s'agit pas d'un objectif figé ni d'un projet préétabli, mais d'une orientation évolutive qui permet aux acteurs locaux d'aligner leurs actions et leurs décisions au fil du temps. • Dans la pratique régénératrice, les lignes stratégiques se veulent ouvertes, adaptables et inspirantes. Elles servent à clarifier l'intention, à inviter à la participation et à garantir que le travail reste cohérent avec le caractère unique du lieu. <p>Les animateurs expliquent qu'un moyen utile pour guider la réflexion stratégique consiste à utiliser le cadre des cinq capitaux — un outil simple qui aide les communautés à réfléchir à ce qui doit être entretenu, réparé ou régénéré grâce au tourisme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital naturel – écosystèmes, eau, sol, biodiversité et paysages • Capital humain – capacités, compétences, santé et apprentissage des personnes • Capital social – relations, confiance, collaboration et cohésion civique • Capital culturel – identité, traditions, langue, mémoire et expression créative • Capital bâti/financier – infrastructures, modèles économiques et économies locales <p>Les participants sont encouragés à utiliser ces capitaux comme prismes pour se poser la question suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Quels types de valeurs cette ligne stratégique régénère-t-elle ou renforce-t-elle ? » • « Quels capitaux ont été historiquement négligés ou dégradés sur notre territoire ? » • « Comment le tourisme peut-il devenir un outil pour les réparer ou les retisser ? »



Heure	Titre	Description
		Ce cadre permet de s'assurer que les axes stratégiques sont non seulement visionnaires, mais aussi holistiques, favorisant une compréhension systémique et multidimensionnelle de ce que la transformation régénératrice pourrait exiger.
0:25– 0:50	Présentation de l'ébauche de l'objectif et des axes stratégiques	<p>L'équipe technique partage une déclaration d'intention préliminaire (1 à 2 phrases) et 3 à 5 projets de lignes stratégiques. Précisez qu'il s'agit d'un projet de travail qui sera façonné par le groupe.</p> <p>Support visuel : affiche ou document partagé que chacun peut annoter</p> <p>Discussion en groupes de 3 à 4 personnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui semble cohérent dans ce projet ? • Qu'est-ce qui manque ou n'est pas clair ? • Quels mots ou idées pourraient être ajoutés ou modifiés ? • Les axes stratégiques sont-ils clairs et concrets ? <p>Un secrétaire par groupe note les suggestions</p>
0:50– 1:10	Synthèse collective	<p>Les groupes font part de leurs conclusions. Les animateurs notent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les points communs et les convergences • Les points de tension ou de divergence • Suggestions pour plus de clarté, d'énergie et d'inclusivité <p>Utilisez un tableau blanc ou des post-it pour regrouper les modifications</p>
1 h 10 – 1 h 30	Affinement et validation de l'objectif	<p>En groupe, modifiez ensemble l'énoncé d'objectif :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ne cherchez pas la formulation parfaite — concentrez-vous sur le sens et l'émotion • Proposez des phrases percutantes, des métaphores ou un langage symbolique <p>Question : « Si ce texte était lu à haute voix à toute la ville, serait-il source d'inspiration ? »</p>
13 h 30 – 13 h 45	Approfondissement des axes stratégiques	<p>Des mini-groupes (un par ligne stratégique) travaillent pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clarifier l'intention de chaque ligne • Proposer des améliorations ou des reformulations • Identifier les premières étapes possibles ou les acteurs concernés <p>Inviter chaque groupe à se demander : « Quels types de capital cette ligne active-t-elle ou régénère-t-elle ? »</p> <p>Encourager une réflexion holistique : les axes stratégiques doivent viser à régénérer de multiples formes de capital, et non se contenter d'aborder les résultats à court terme.</p>



Heure	Titre	Description
		<p>Tour de table : « Quelle partie de l'objectif ou de la stratégie d'aujourd'hui me parle le plus ? »</p> <p>Les animateurs expliquent qu'une version affinée de l'objectif et des axes stratégiques sera communiquée avant la session 4 pour un retour d'information final et la mise en œuvre.</p>

**Session 4 | Objectifs spécifiques et leadership partagé**

Heure	Titre	Description
0:00-0:10	Accueil et mise en contexte	<p>Les animateurs récapitulent l'objectif validé et les axes stratégiques. Ils présentent brièvement l'objectif de la session d'aujourd'hui et l'importance de trouver un équilibre entre clarté et adaptabilité.</p> <p>Question suggérée : « <i>Quelle énergie est-ce que je souhaite apporter à cette phase de concrétisation ?</i> »</p>
0:10-0:25	Cadrage : de la stratégie aux objectifs	<p>Présentez ce qui caractérise un bon objectif régénérateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spécifique et clair, mais pas trop rigide • Aligné sur l'objectif commun • Réalisable dans le cadre du programme • Qui élimine les dysfonctionnements ou qui permet d'acquérir de nouvelles capacités au sein de l'écosystème RT. • Conçu pour régénérer un ou plusieurs des cinq capitaux <p>Expliquez que ces objectifs ne sont pas des engagements définitifs, mais des invitations ouvertes à explorer des actions possibles. Présentez quelques exemples si cela peut aider. Voici quelques possibilités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer le capital naturel Au cours des six prochains mois, concevoir et tester un programme mené par la communauté pour surveiller et régénérer une source d'eau locale, en veillant à ce que le tourisme contribue à la vitalité écologique plutôt qu'à l'exploitation. • Développer le capital humain Mettre en place un cercle d'apprentissage entre pairs où les professionnels du tourisme, les résidents et les propriétaires de petites entreprises partagent leurs connaissances et leurs compétences en matière de pratiques régénératrices, afin que les capacités se développent collectivement plutôt que d'être externalisées. • Activer le capital social Créer un espace commun (physique ou numérique) où les différents acteurs — agriculteurs, acteurs culturels, jeunes, fonctionnaires — peuvent se rencontrer régulièrement pour échanger leurs points de vue, apaiser les tensions et tisser des liens de confiance. • Régénérer le capital culturel Intégrer les rituels, les récits et les pratiques traditionnelles locaux dans les expériences des visiteurs d'une manière qui honore leur profondeur et renforce la mémoire intergénérationnelle, et non pas uniquement à des fins de marketing. • Faire évoluer le capital bâti/financier



Heure	Titre	Description
		<p>Créer un prototype de fonds local de régénération, alimenté par les contributions issues des activités touristiques, qui réinvestit dans la restauration des écosystèmes, les initiatives culturelles et les projets de résilience communautaire.</p> <p>Ces exemples sont spécifiques, alignés sur un objectif commun, réalisables, permettent de remédier aux dysfonctionnements et sont liés aux cinq capitaux.</p> <p>IMPORTANT — Insistez sur le concept de leadership partagé : le leadership consiste à assumer des responsabilités là où règnent l'énergie et l'attention, et non à se prévaloir de titres ou d'expertise. Toute personne qui se sent appelée à agir peut apporter sa contribution.</p>
0:25–0:55	Travail en groupes d'affinité : définition des objectifs	<p>Les participants se répartissent en petits groupes (un par axe stratégique) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proposer 3 à 5 objectifs susceptibles de faire avancer l'axe • Utilisez un langage simple pour définir le pourquoi et le quoi • Éventuellement, esquisser des idées ou des actions en rapport avec chacun <p>Outils : modèles imprimés ou grandes feuilles comportant des colonnes : Objectif Intention Actions potentielles Capital(s) régénéré(s).</p>
0:55–1:15	Visite de la galerie et commentaires des pairs	<p>Chaque groupe affiche ses objectifs sur les murs ou sur un tableau numérique. Tous les participants circulent et lisent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Qu'est-ce qui est inspirant ?</i> • <i>Qu'est-ce qui n'est pas clair ou manque ?</i> • <i>Où voyons-nous des recouvrements ou des possibilités de collaboration ?</i> <p>Utilisez des post-it ou des pastilles de couleur pour vos commentaires.</p>
13 h 15 – 13 h 35	Tour de table sur l'activation du leadership	<p>Les animateurs ouvrent la discussion pour permettre aux participants d'exprimer leur intérêt pour la « prise en charge » d'un ou plusieurs objectifs</p> <p>Des offres de soutien, de contacts ou d'idées</p> <p>Préciser que la prise en charge ne signifie pas tout faire, mais plutôt faire preuve d'attention et d'initiative. Encourager la formation de binômes ou de mini-équipes lorsque cela est possible.</p>
13 h 35 – 14 h	Réflexion collective et conclusion	<p>Questions pour le cercle de clôture :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « <i>Quel objectif me semble le plus intéressant ?</i> » • « <i>Quel soutien m'aiderait à passer à l'action ?</i> »



Heure	Titre	Description
		<p>Les animateurs résumant :</p> <ul style="list-style-type: none">• Prochaines étapes : les objectifs seront compilés et affinés• La session 5 portera sur la coordination, les étapes de mise en œuvre et l'élargissement de la participation.

**Session 5 | Coordination et prochaines étapes**

Heure	Titre	Description
0:00-0:10	Accueil et mise en contexte	<p>Les animateurs donnent le ton de cette session de transition. Bien qu'elle clôt une phase, elle ouvre la voie à un processus auto-organisé et mené localement, avec un accompagnement continu.</p> <p>Question : « <i>Qu'est-ce qui m'aidera à rester engagé et à assumer ma part de responsabilité ?</i> »</p>
0:10-0:30	Récapitulatif des objectifs et des rôles des animateurs	<p>Récapitulatif visuel de :</p> <p>Objectif commun et axes stratégiques</p> <p>Objectifs et actions de la session 4</p> <p>Personnes ayant manifesté leur intérêt pour des rôles de gestion Inviter les participants à apporter des précisions, des ajouts ou de nouvelles manifestations de soutien.</p>
0:30-0:50	Conception de la structure de coordination	<p>Co-création ouverte de la manière dont le groupe souhaite organiser cette prochaine phase d'activation du tourisme régénérateur. Cela inclut la conception d'un système de coordination qui reflète les valeurs du groupe, renforce la confiance et permet de poursuivre les progrès au-delà de la phase de gouvernance :</p> <p>Définir le rythme et les moyens de communication (par exemple, WhatsApp, appels réguliers, espaces numériques partagés)</p> <p>Explorer des rôles légers pour maintenir la cohérence entre les axes stratégiques (par exemple, personnes de référence, animateurs de réunions, rôles de narration)</p> <p>Discuter des formats de coordination (réunions mensuelles, animation tournante, mises à jour asynchrones)</p> <p>Introduire l'idée d'une gouvernance dynamique (en s'inspirant de pratiques telles que la Sociocratie 3.0 et <i>Reinventing Organizations</i>) :</p> <p>Les structures de coordination doivent être flexibles, basées sur les rôles et évolutives</p> <p>Les rôles peuvent tourner et s'adapter à l'énergie, aux capacités et aux intérêts</p> <p>Les décisions peuvent être prises par consensus et par apprentissage itératif, et non selon des hiérarchies strictes</p> <p>Rappel : cette structure n'est pas figée — il s'agit d'un système évolutif qui peut s'adapter à mesure que le groupe apprend et se développe. Résultats</p>



Heure	Titre	Description
		<p>attendus : ébauche élaborée en collaboration d'une carte de coordination, d'un rythme de réunion et d'outils partagés</p> <p>Rythme de communication (par exemple, groupe WhatsApp, appels réguliers, dossiers partagés)</p> <p>Structure légère pour maintenir la cohérence entre les axes stratégiques</p> <p>Référence à une gouvernance dynamique : rôles flexibles, responsabilités évolutives, décisions fondées sur le consentement</p> <p>Esquissez un flux de coordination simple ou un projet de calendrier.</p>
0:50-1:15	Élargir le cercle	<p>Explorer comment impliquer d'autres acteurs dans le processus en appliquant une approche multi-niveaux et multi-hélices :</p> <p>Réfléchissez au modèle à 8 hélices (administrations et agences publiques, PME du tourisme et des secteurs connexes, établissements universitaires et de recherche, organisations de la société civile, associations environnementales et culturelles, résidents, nature et touristes) et identifiez les hélices sous-représentées au sein du groupe actuel.</p> <p>Envisagez différents niveaux d'engagement — particuliers locaux, associations, institutions et acteurs régionaux — susceptibles de jouer un rôle dans chaque axe stratégique.</p> <p>Demandez-vous : qui d'autre possède les connaissances, l'influence ou l'engagement nécessaires pour contribuer à chaque domaine d'action ?</p> <p>Discutez des méthodes de sensibilisation inclusives (événements publics, narration d'histoires, invitations ciblées) et des valeurs qui devraient guider la participation (équité, respect mutuel, transparence).</p> <p>Insistez sur le fait que la croissance doit être intentionnelle et régénératrice, en renforçant la cohérence et la confiance tout en valorisant la diversité.</p> <p>Résultat : projet de plan visant à élargir l'engagement à travers les hélices et les niveaux, et premières invitations ou actions pour accueillir de nouveaux participants.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Qui d'autre pourrait contribuer à chaque axe stratégique ?</i> • <i>Quelles pratiques et principes inclusifs souhaitons-nous maintenir ?</i> • <i>Quels événements locaux ou espaces publics pourraient susciter une participation plus large ?</i> <p>Résultat : plan initial de sensibilisation et d'engagement</p>
13 h 15 - 13 h 35	Planification à court terme	<p>Les participants se répartissent en petits groupes en fonction de leur ligne stratégique ou de leur fonction afin de lancer la phase immédiate de mise en œuvre :</p>



Heure	Titre	Description
		<ul style="list-style-type: none"> • Identifier 2 à 3 mesures concrètes à prendre au cours des 4 à 6 prochaines semaines • Préciser qui prendra la tête de chaque étape et qui apportera son soutien • Discuter des conditions qui faciliteraient ces étapes (par exemple, temps, financement, relations, outils) • S'assurer que tous les objectifs sont pris en charge par au moins une personne ou un groupe engagé • Recenser les interdépendances entre les axes (c'est-à-dire les points où une coordination est nécessaire entre les stratégies) <p>Les animateurs accompagnent les groupes à l'aide d'une fiche de planification simple comprenant : l'objectif, l'action à mener, le calendrier, la personne responsable/de contact, le soutien nécessaire et le ou les types de capital auxquels l'action contribue (selon le cadre des cinq capitaux)</p> <p>Questions de réflexion finale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Que vais-je retenir de ce processus ? » • « Quelle est la mesure à laquelle je m'engage pour les semaines à venir ? » <p>Les animateurs remercient le groupe et expliquent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La phase de gouvernance est terminée — et le programme de tourisme de régénération commence • L'équipe technique apportera son soutien à la mise en œuvre, à la coordination et à l'expérimentation • La prochaine session sera proposée en fonction de l'évolution de l'ordre du jour du groupe <p>Facultatif : clôture symbolique simple (par exemple, prévisions météo, tour de table avec une phrase courte, anecdote locale)</p>

Suivi post-session (par l'équipe technique) :

- Document de synthèse sur la gouvernance (objectif, axes stratégiques, objectifs, rôles)
- Calendrier de coordination et outils collaboratifs
- Projet de plan d'intégration pour les nouveaux participants
- Aperçu des prochaines étapes du programme de tourisme de régénération



Annexe 4 - La révolution de l'hélice et l'hélice octuple

Cette annexe présente la révolution de l'hélice, le passage des modèles d'innovation linéaires à la collaboration multi-hélice (N-tuplée), et explique pourquoi l'hélice octuple est particulièrement utile pour concevoir, tester et déployer à grande échelle des projets pilotes de tourisme régénérateur dans le cadre du processus de gouvernance Regenera4MED. Elle est rédigée comme un guide pratique destiné aux animateurs, aux agents publics et aux acteurs locaux, à utiliser tout au long des ateliers et des prises de décision.

1. De la triple hélice à la N-tuplée (la « révolution de l'hélice »)

La théorie de l'hélice considère l'innovation et la gouvernance comme une coévolution entre les sphères de la société.

- **Triple hélice** : université-industrie-gouvernement (connaissances, marchés, réglementation).
- **Quadruple hélice** : ajoute la société civile / la culture et les médias, ancrant la légitimité, la participation et le sens.
- **Hélix quintuple** : ajoute l'environnement naturel, alignant l'action sur les limites écologiques.
- **Hélix N-tuplée** : étend le modèle selon les besoins pour représenter des acteurs supplémentaires qui influencent concrètement l'adoption, la responsabilité et l'apprentissage (par exemple, les ONG, les résidents...).

Cette évolution n'est pas une simple succession de mots à la mode ; c'est une architecture adaptée à l'objectif visé. Nous élargissons l'hélice uniquement lorsque cela améliore l'explication et la mise en œuvre dans un contexte spécifique.

2. Pourquoi l'hélice octuple pour le tourisme régénérateur

Le tourisme régénérateur doit servir l'identité du lieu, la vitalité de la communauté et la santé de l'écosystème, et il doit être mené localement. Dans les contextes méditerranéens, les projets pilotes ont plus de chances de réussir lorsque huit sphères distinctes, mais complémentaires, sont explicitement impliquées :

1. **Administration publique** – mandat, alignement des politiques, conditions favorables
2. **Secteur privé** – capacité d'exécution, modèles économiques, canaux de commercialisation
3. **Milieu universitaire et recherche** – données, évaluation, méthodes, apprentissage à long terme
4. **Organisations de la société civile** – rôle de surveillance, défenseurs du territoire
5. **Acteurs culturels et créatifs** – identité, récits, qualité de l'expérience des visiteurs
6. **Nature** – limites écologiques, voies de restauration
7. **Résidents** – légitimité, équité, expérience vécue



8. **Touristes** – connaissances externes

Rendre ces huit axes visibles et intentionnels transforme la diversité en action coordonnée. Cela protège les porteurs de projets contre toute captation (par exemple, des logiques purement commerciales ou purement administratives) et fonde les décisions sur la culture et l'écologie, et non uniquement sur les recettes.

3. *Rigueur et humilité*

Les hélices triples, quadruples et quintuples sont bien établies ; l'octuple est une extension contextuelle utilisée lorsque la dynamique des médias, les ONG, la jeunesse, la culture et la gestion environnementale sont tous essentiels à l'adoption et à la légitimité, comme c'est souvent le cas dans le tourisme régénérateur. Utilisez l'octuple hélice de manière transparente : justifiez pourquoi huit sont nécessaires ici et vérifiez régulièrement si chaque hélice apporte une valeur ajoutée.

L'hélice octuple transforme la diversité des parties prenantes en un moteur de gouvernance opérationnel, capable de générer, de tester et de faire évoluer des projets pilotes de tourisme régénérateur qui soient crédibles, viables et ancrés localement.



Annexe 5 - La « levure critique » comme moteur de la gouvernance de l'octuple hélice

Cette annexe approfondit le concept de « levain critique » (John Paul Lederach) et explique comment il permet de passer de la diversité multi-acteurs à une masse critique dans un cadre de gouvernance de l'Octuple Hélice pour le tourisme régénérateur.

1. Qu'est-ce que la « levure critique » ?

Le terme « levain critique » désigne une petite constellation diversifiée et fiable de personnes dont l'influence est disproportionnée par rapport à leur taille. À l'instar de la levure dans la pâte, elles ne commandent pas le système ; elles en modifient les conditions — la qualité des relations, les récits qui guident les gens, les limites de ce qui semble possible — afin que de nouveaux modèles de comportement émergent et se propagent. Leur pouvoir est relationnel (confiance, légitimité, sens) plutôt que positionnel.

2. Compétences clés

1. Écouter et jeter des ponts entre les différences (intérêts, identités, secteurs).
2. Donner du sens aux tensions et aux opportunités (reconnaissance des schémas).
3. Lancer et accompagner de petits projets pilotes sans risque qui invitent à une participation plus large.
4. Raconter le sens, afin que les autres se reconnaissent dans le changement (légitimité).

3. Pourquoi c'est important pour le tourisme régénérateur

Le tourisme régénérateur dépend de l'identité du lieu, de la vitalité de la communauté et de la santé de l'écosystème. Cela nécessite le consentement, la légitimité et l'apprentissage, qui se développent plus rapidement lorsqu'un catalyseur essentiel occupe le centre du processus et invite les autres à participer à travers des projets pilotes concrets plutôt que des plans abstraits.

4. Comment la « levure critique » s'articule avec l'Octuple Hélice

L'Octuple Hélice précise *qui* doit être présent ; la levure critique précise *comment* la transformation commence et se propage.

Les huit hélices (qui) :

1. Administration publique - 2. Secteur privé - 3. Milieu universitaire et recherche - 4. Société civile - 5. Acteurs culturels et créatifs - 6. Nature - 7. Résidents - 8. Touristes



Conception de la levure (comment) :

- Composition : 10 à 15 personnes issues des huit hélices, sélectionnées pour leur capacité à inspirer confiance, à écouter et à jouer un rôle de liaison, et non pour leur rang hiérarchique.
- Fonction : maintenir un objectif commun, donner du sens aux contributions, co-crée des hypothèses pilotes et piloter les premiers tests.
- Lien de légitimité : chaque membre de la « levure » reste ancré dans son hélice (communication bidirectionnelle), ce qui empêche toute mainmise par une logique unique (administrative ou commerciale).

5. De la levure à la masse critique : les dynamiques sous-jacentes

La masse critique est atteinte lorsqu'une manière régénératrice de voir et d'agir s'auto-renforce, lorsque le nouveau modèle est plus facile à adopter qu'à combattre. La levure critique catalyse cette transition à travers quatre dynamiques entremêlées :

1. **Densité des ponts** : ils renforcent les liens entre des groupes autrement séparés (public, privé, civique, culturel, écologique, éducatif, jeunesse). À mesure que la densité des liens transfrontaliers respectueux augmente, les coûts de coordination diminuent et la coopération devient envisageable.
2. **Cohérence de sens** : ils aident les acteurs du lieu à reconnaître les schémas communs, les contraintes, les potentiels et « l'histoire du lieu ». La cohérence n'efface pas la différence ; elle l'oriente. Les gens commencent à aller dans la même direction sans pour autant être unanimes.
3. **Cascades de légitimité** : comme ils jouissent de la confiance de toutes les identités, leurs signaux se propagent. Le doute cède la place à l'autorisation (« on peut le faire ici »), et les précurseurs trouvent une couverture pour agir. C'est ainsi que le consentement se développe avant le consensus formel.
4. **Résonance narrative**. Elles traduisent les objectifs techniques en sens : ce qui change, pour qui, et pourquoi cela importe pour ce lieu et ses écosystèmes. Lorsque les récits trouvent un écho, ils réduisent les frictions sociales et suscitent l'envie de participer.

Ces dynamiques sont non linéaires : les effets se cumulent. Au début, le changement semble invisible ; puis il semble inévitable.

6. Pourquoi la « levure critique » a besoin de l'Octuple Hélice, et vice versa

L'Octuple Hélice clarifie la composition complète de l'intelligence sociétale nécessaire au tourisme régénérateur (administration publique, secteur privé, universités et recherche, société civile, culture et créatifs, défenseurs de l'environnement, éducation et formation, jeunesse/génération futures). La levure critique est le catalyseur de terrain au sein de cette composition plurielle.



- **Exhaustivité de la voix** : la diversité de l'Octuple Hélice empêche la mainmise d'une logique unique (administrative, commerciale ou militante). La levure transforme cette diversité en une tension constructive qui produit des idées, et non une impasse.
- **Traduction entre les logiques** : les membres de la levure jouissent d'une double légitimité (au sein de leur hélice et entre les hélices). Ils transforment les données en sens, les valeurs en critères, les limites écologiques en contraintes de conception, afin que différentes formes de savoir coopèrent.
- **L'énergie, pas la bureaucratie** : l'octuple hélice fournit « le qui » ; la levure fournit « le pourquoi maintenant ». Elle anime la structure, garantissant que la gouvernance est un moteur vivant plutôt qu'un organigramme vide.

7. Pourquoi cela est-il important pour les projets pilotes de tourisme régénérateur

Le tourisme régénérateur prend de l'ampleur lorsque les domaines de valeur fondamentaux d'un lieu passent d'efforts isolés à un modèle qui s'autoalimente. Une « levure critique », agissant au sein d'un champ « Octuple-Helix », crée les conditions sociales et narratives nécessaires à l'ancrage de ce modèle : la légitimité s'accumule, la confiance réduit les coûts de coordination, et l'apprentissage devient collectif plutôt que réservé aux experts. À mesure que ces effets se renforcent, les projets pilotes évoluent de « projets prometteurs » vers des normes partagées, c'est-à-dire vers une masse critique.

Concrètement, cela signifie que la levure aide à aligner les objectifs et les actions entre les différents domaines (voir l'annexe suivante sur les cinq capitaux) sans se perdre ici dans les détails techniques : la vérité écologique guide la conception, l'expérience communautaire oriente les priorités, le sens ancre l'engagement, et les ressources suivent ce qui sert manifestement l'ensemble. Il en résulte un moteur de gouvernance où la diversité se transforme en action cohérente, et les projets pilotes acquièrent suffisamment d'élan pour que l'option régénérative devienne la manière la moins contestée et la plus naturelle de pratiquer le tourisme sur place.

8. Conditions préservant le pouvoir catalytique (non opérationnel, conceptuel)

- **Diversité et intégrité** : la différence est essentielle ; la diversité de façade est corrosive.
- **Proximité avec la réalité** : la levure reste proche de l'expérience vécue et des limites écologiques ; elle résiste à l'abstraction et à l'idéologie.
- **Sobriété narrative** : éviter le battage médiatique ; la crédibilité naît de récits véridiques sur les contraintes, les compromis et les résultats.
- **Réciprocité** : l'influence circule dans les deux sens, de chaque hélice vers l'autre et inversement, de sorte que l'adhésion est appropriée, et non vendue.

La levure critique est le métabolisme interne de la gouvernance en hélice octuple. Elle transforme la pluralité des parties prenantes en une action cohérente, permettant aux idées régénératrices



d'atteindre une masse critique ; non pas par décret, mais en modifiant le champ social jusqu'à ce que l'option régénératrice devienne la chose la plus naturelle à faire.



Annexe 6 - Les cinq capitaux comme logique de valeur de la « levure critique » au sein de la gouvernance en hélice octuple

1. Pourquoi les capitaux ?

Dans la pratique régénérative (Regenesi/Carol Sanford), les cinq capitaux décrivent la *santé fonctionnelle d'un lieu vivant*. Ce ne sont pas de simples « stocks » à comptabiliser, mais des domaines de performance qui coévoluent. Un changement n'est régénératif que s'il améliore un capital sans dégrader les autres et, idéalement, facilite les améliorations ultérieures, ce qui est la marque distinctive de la valeur composée. Cette annexe approfondit la signification de chaque capital et montre comment il s'articule avec l'octuple hélice (qui détient quelles voix) et la levure critique (le petit groupe catalyseur qui transforme la diversité en masse critique).

2. Ce que sont réellement les capitaux :

• Le capital naturel

L'intégrité et la performance des systèmes vivants : cycles de l'eau, sols, habitats, relations entre les espèces. Dans une perspective régénérative, la nature n'est pas une toile de fond ou une contrainte à « gérer », mais la source de l'intelligence conceptuelle. Lorsque le capital naturel s'améliore, *les fonctions de support* d'un lieu (par exemple, filtration, ombre, pollinisation, calme, ciel sombre) se renforcent, élargissant ainsi ce qui devient possible ailleurs.

• Capital humain

Les capacités et le jugement distinctifs des personnes : compétences, santé, savoir-faire, gestion responsable, confiance créative. Le nombre d'individus n'est pas synonyme de capacité. La régénération développe une maîtrise *spécifique au lieu* (ce dont cet endroit a besoin et ce qu'il peut enseigner de manière unique), de sorte que le savoir-faire est détenu localement et s'améliore avec l'usage.

• Capital social

La qualité des relations au sein d'un lieu : la confiance, les normes de réciprocité, une gouvernance équitable, la capacité à coordonner malgré les différences. Le capital social réduit les coûts de transaction et les risques ; il transforme l'autorisation en volonté collective. Sans lui, même les bonnes conceptions restent au point mort.

• Capital culturel

L'identité et la signification d'un lieu : langues, mémoire, arts, rituels et *l'histoire évolutive du lieu*. La culture dit aux gens ce que signifie « le bien » *ici*. Lorsque le capital culturel est respecté, le



changement est perçu comme une continuité avec l'essence du lieu, et non comme une imposition.

• *Capital bâti/financier*

Les artefacts et les flux qui peuvent accélérer ou amplifier ce que les autres capitaux rendent possible : outils, infrastructures, espaces et argent. Dans une logique régénérative, ce capital est un amplificateur et un gardien, pas un substitut : il « vise » à protéger, étendre et multiplier les valeurs naturelles, humaines, sociales et culturelles.

Principe de coévolution : un gain qui épuise un autre capital n'est pas régénératif. Le travail consiste à concevoir une amélioration mutuelle, de sorte que les progrès réalisés dans un domaine réduisent l'effort nécessaire dans le suivant.

3. Comment les capitaux, les hélices et la levure s'interconnectent

L'Octuple Hélice désigne les *voix et les responsabilités* dont un lieu a besoin : administration publique, secteur privé, universités et recherche, société civile, culture et créatifs, gardiens de l'environnement, éducation et formation, jeunesse/génération futures. Chaque hélice tend, par son rôle et ses compétences, à gérer différentes facettes des capitaux :

- Les défenseurs de l'environnement ancrent le capital naturel ;
- La culture et les créatifs détiennent la signification et l'expression culturelles ;
- L'éducation et la jeunesse développent les capacités humaines et le renouveau ;
- La société civile cultive la légitimité sociale et l'équité des processus ;
- L'administration publique et le secteur privé *visent* les aspects constructifs et financiers au service de l'ensemble ;
- Le monde universitaire et la recherche garantissent la qualité épistémique dans tous les domaines.

Cette cartographie n'est pas un cloisonnement. C'est un moyen de négocier des compromis dans un langage commun : lorsqu'une hélice plaide en faveur d'un investissement, les autres peuvent demander comment celui-ci *amplifie* (et non remplace) les capitaux dont elles ont la charge.

Le levain essentiel est le métabolisme interne de ce système. Issu de l'ensemble des hélices, il opère dans le *champ relationnel* :

- elle donne un sens aux tensions en termes de capital (de sorte que les conflits deviennent une source d'intelligence conceptuelle) ;
- il oriente les récits, de sorte que les avantages sont compris comme *des avantages pour l'ensemble* ;
- il protège contre la substitution (par exemple, l'utilisation de l'argent ou de l'image de marque pour masquer une perte écologique ou culturelle) ;



- et il signale la légitimité, invitant à une participation plus large jusqu'à ce que de nouveaux modèles s'auto-renforcent, marquant le passage de la diversité à la masse critique.

4. Une brève illustration (comment la capitalisation se traduit-elle dans la pratique)

Imaginez une ville côtière qui redéfinit les « nuits calmes et sombres » comme une fonction naturelle méritant d'être restaurée. La conception de l'éclairage et les ajustements en matière de mobilité (construction/finances) visent à servir cette fonction ; les guides locaux et les artisans développent des compétences humaines autour de l'interprétation du ciel nocturne ; la narration culturelle reconnecte les résidents et les visiteurs aux rythmes saisonniers ; les normes sociales s'adaptent grâce à des règles équitables co-crées avec les acteurs de l'accueil et les voisins. Aucune intervention ne « l'emporte » à elle seule ; ensemble, elles abaissent leurs propres barrières, de sorte que ce qui a commencé comme un projet pilote de niche devient la manière *la plus simple et la plus naturelle* d'accueillir la vie en ce lieu.

L'Octuple Hélice garantit la présence des *bonnes voix* ; les Cinq Capitaux fournissent la *logique de valeur* qui maintient l'action honnête et se renforçant mutuellement ; la levure critique catalyse le champ pour que ces éléments s'harmonisent. Lorsque les trois travaillent ensemble, le tourisme régénérateur cesse d'être un projet et devient un modèle vivant, capable d'atteindre une masse critique sans perdre l'intégrité du lieu.



Annexe 7 — L'histoire du lieu comme terreau génératif pour la levure critique, l'hélice octuple et les cinq capitaux

1. Pourquoi « l'histoire du lieu » ?

Dans le développement régénératif (Regenesi Group), l'histoire du lieu n'est ni du marketing, ni un collage patrimonial, ni une stratégie de marque pour une destination. Il s'agit d'une lecture rigoureuse de l'essence d'un lieu, de la longue évolution des forces biophysiques, des systèmes vivants et des cultures humaines coévoluant, afin que l'action présente serve le rôle que ce lieu est particulièrement bien placé pour jouer au sein de paysages et de communautés plus vastes. Elle transforme le « contexte » en orientation.

2. Qu'est-ce que « Story of Place » ?

Chaque lieu a sa propre voix et un rôle à jouer dans la santé de son bassin versant et de son bassin alimentaire, de ses cultures et de ses économies. Pour l'entendre, nous ne dressons pas l'inventaire des atouts ; nous lisons les schémas, la manière dont la géologie et l'eau façonnent les sols et les espèces, comment le climat définit les rythmes, comment les établissements, l'artisanat, la langue et les rituels coévoient. Vu sous cet angle, le lieu est un système vivant dont les relations génèrent des possibilités.

De cette lecture émerge un cahier des charges génératif, une orientation venant du lieu lui-même. Il ne dicte pas les projets ; il clarifie les fonctions vitales à restaurer ou à renforcer et les qualités que toute action ici doit incarner. Le cahier des charges devient une intelligence de conception : il filtre les idées, résout les compromis et demande si une proposition rend le lieu plus lui-même au sein de son paysage plus large.

Il s'agit d'orientation, pas de nostalgie. L'Histoire du lieu honore la mémoire tout en regardant vers l'avenir, en intégrant la science, l'expérience vécue et le sens. Elle donne à l'Octuple Hélice un horizon commun, offre aux Cinq Capitaux une logique de valeurs partagée afin qu'ils coévoient plutôt que de se faire concurrence, et dote la levure critique d'un récit crédible que d'autres peuvent reconnaître et auquel ils peuvent adhérer.

3. Comment cela s'articule-t-il avec l'Octuple Hélice (qui détient l'histoire)

L'Octuple Hélice désigne les voix dont un lieu a besoin pour lire et porter son histoire de manière crédible :

- Les gardiens de l'environnement font émerger les vérités biophysiques (flux, limites, voies de restauration).



- Les acteurs de la culture et de la création articulent le sens et l'identité, donnant une expression à l'essence.
- L'éducation et la jeunesse renouvellent l'histoire afin qu'elle appartienne à la prochaine génération.
- La société civile garantit la légitimité et l'équité, veillant à ce qu'aucune voix ne soit effacée.
- L'administration publique et le secteur privé s'engagent à créer des conditions et des modèles qui servent l'histoire, et non l'inverse.
- Le monde universitaire et la recherche préservent la qualité épistémique, en reliant les preuves au récit.
L'histoire du lieu relie ainsi les hélices en une orientation commune : des logiques différentes, une seule direction.

4. Comment elle ancre les cinq capitaux (ce qui compte comme valeur)

L'histoire du lieu précise ce que signifie ici l'amélioration, de sorte que les cinq capitaux coévoluent plutôt que de se faire concurrence :

- **Naturel** : désigne les fonctions à restaurer (par exemple, l'ombrage, la filtration, la connectivité des habitats).
- **Humain** : met en avant les capacités distinctives qui méritent d'être cultivées (artisanat, gestion responsable, sciences locales).
- **Social** : clarifie les normes d'un processus équitable qui correspondent aux modes de coopération locaux.
- **Culturel** : véhicule les significations qui font que le changement s'inscrit dans la continuité de l'essence.
- **Capital bâti/financier** : oriente les actifs et les finances pour amplifier les autres capitaux au service de l'histoire.
Sans histoire du lieu, les gains en capital dérivent ; avec elle, ils se concentrent autour d'un objectif commun et spécifique au lieu.

5. Comment la levure critique utilise l'histoire (comment le changement s'installe)

La levure critique, un petit groupe diversifié et de confiance, fonctionne comme le métabolisme interne de la gouvernance. Elle traduit l'histoire du lieu en un objectif commun et légitime à travers les hélices ; elle recadre les tensions en intelligence de conception, en demandant si les propositions s'inscrivent véritablement dans l'histoire. En semant des récits véridiques : « ce changement est le nôtre, ce n'est pas un copier-coller », elle réduit les frictions sociales. À mesure que davantage de personnes se reconnaissent dans l'histoire, le consentement s'accumule et l'autorisation se transforme en élan, permettant aux projets pilotes de passer du stade d'expérimentation à celui de masse critique.



6. *Ce que l'Histoire du lieu empêche (distorsions typiques)*

- **La marque avant l'essence** : Mettre en avant des slogans ou des campagnes plutôt que le rôle et les réalités du lieu. Résultat : des projets à la mode mais fragiles, déconnectés de l'écologie et de la culture.
- **Des listes d'atouts sans cohérence** : répertorier les attractions (plage, festival, point de vue) sans voir comment elles s'articulent entre elles. Résultat : des actions éparses qui ne forment pas un tout cohérent.
- **« Moins de dégâts » comme plan global** : se contenter d'atténuer les impacts, sans rôle positif vers lequel évoluer. Résultat : des solutions ponctuelles, sans élan ni sens.
- **Expertise cloisonnée** : des données sans histoire, un patrimoine sans écologie, des finances sans gestion responsable. Résultat : des éléments techniquement solides qui échouent dans leur ensemble.

Ce que fait l'histoire à la place : elle ancre les décisions dans l'essence et le rôle, de sorte que l'image de marque serve la réalité, que les atouts s'intègrent dans des schémas, que l'atténuation s'accompagne d'une fonction positive et que les connaissances expertes travaillent ensemble.

L'histoire du lieu est le terreau génératif : elle oriente l'Octuple Hélice autour d'un rôle partagé, fournit la logique de valeur qui permet aux Cinq Capitaux de se multiplier, et donne à la levure critique l'énergie narrative nécessaire pour transformer la diversité en une action cohérente. Avec ce terreau en place, le tourisme régénérateur cesse d'être un simple ajout et devient l'expression la plus naturelle du lieu accomplissant sa mission.



Sources, tableaux et figures

Projets de référence

CE4RT & LABELSCAPE. (n.d.). *Policy, labelling, and business interface tools for sustainable tourism*. European Regional Development Fund (ERDF) – Interreg Europe. <https://www.interregeurope.eu/projects/labelscape>

HIDDEN MED. (n.d.). *Heritage-based inclusive development in the Mediterranean*. European Union project under the Interreg MED Programme. <https://interreg-med.eu>

Interreg Italy-France ALCOTRA. (n.d.). *PITEM MITO – Integrated Models for Outdoor Tourism*. Interreg ALCOTRA Programme. <https://www.interreg-alcotra.eu/>

Interreg Italy-France Maritime. (n.d.). *INTENSE – Integrated Sustainable Tourist Itineraries*. Italy-France Maritime Programme. <https://interreg-maritime.eu>

Liguria Region & DG REFORM. (n.d.). *LiguriaTourism – Regional development of Western Liguria*. Project funded by the Technical Support Instrument of the European Commission. https://commission.europa.eu/publications/technical-support-instrument_en

MPAEngage. (n.d.). *Engaging Mediterranean MPAs in adaptive management*. Interreg MED Programme. <https://mpa-engage.interreg-med.eu/>

Regenera Water Sport. (n.d.). *Inclusive regenerative coastal tourism experiences*. EU-funded thematic tourism project (programme unspecified).

SMARTMED. (n.d.). *Smart tourism strategy integration and governance in the Mediterranean*. Interreg MED Programme. <https://smartmed.interreg-med.eu/>

Références académiques

Aquino, J., Falter, M., & Fusté-Forné, F. (2024). A community development approach for regenerative tourism in the Nordics: Lifestyle entrepreneurs towards a place-based research agenda. *Journal of Tourism Futures*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JTF-06-2023-0148>



- Ateljevic, I. (2020). Transforming the (tourism) world for good and (re)generating the potential 'new normal'. *Tourism Geographies*, 22(3), 467–475. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759134>
- Bellato, L., & Cheer, J. M. (2021). Inclusive and regenerative urban tourism: Capacity development perspectives. *International Journal of Tourism Cities*, 7(3), 734–748. <https://doi.org/10.1108/IJTC-08-2020-0167>
- Bellato, L., & Pollock, A. (2023). Regenerative tourism: A state-of-the-art review. *Tourism Geographies*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/14616688.2023.2294366>
- Bellato, L., Frantzeskaki, N., & Nygaard, C. A. (2022). Regenerative tourism: A conceptual framework leveraging theory and practice. *Tourism Geographies*, 25(4), 1026–1046. <https://doi.org/10.1080/14616688.2022.2044376>
- Bellato, L., Frantzeskaki, N., Briceño Fiebig, C., Pollock, A., Dens, E., & Reed, B. (2022). Transformative roles in tourism: Adopting living systems' thinking for regenerative futures. *Journal of Tourism Futures*, 8(3), 312–329. <https://doi.org/10.1108/JTF-11-2021-0256>
- Bellato, L., Frantzeskaki, N., Lee, E., Cheer, J. M., & Peters, A. (2024). Transformative epistemologies for regenerative tourism: Towards a decolonial paradigm in science and practice? *Journal of Sustainable Tourism*, 32(6), 1161–1181. <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2208310>
- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>
- Cave, J., & Dredge, D. (2020). Regenerative tourism needs diverse economic practices. *Tourism Geographies*, 22(3), 1–11. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1768434>
- Dredge, D. (2022). Regenerative tourism: Transforming mindsets, systems and practices. *Journal of Tourism Futures*, 8(3), 269–281. <https://doi.org/10.1108/JTF-01-2022-0015>
- Duxbury, N., Bakas, F. E., Vinagre de Castro, T., & Silva, S. (2021). Creative tourism development models towards sustainable and regenerative tourism. *Sustainability*, 13(1), Article 2. <https://doi.org/10.3390/su13010002>
- Farsari, I. (2021). Exploring the nexus between sustainable tourism governance, resilience and complexity research. *Tourism Recreation Research*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1922828>



Lederach, J. P. (2005). *The moral imagination: The art and soul of building peace*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0195174542.001.0001>

Mang, P., & Reed, B. (2012). Designing from place: A regenerative framework and methodology. *Building Research & Information*, 40(1), 23–38. <https://doi.org/10.1080/09613218.2012.621341>

Pollock, A. (2012). Conscious travel: Signposts towards a new model for tourism. In *Proceedings of the 2nd UNWTO Ethics and Tourism Congress* (Quito).

Rodriguez-Giron, S., & Vanneste, D. (2019). Complexity in tourism destination systems: A network analysis of local governance. *Tourism Management Perspectives*, 30, 34–47. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.01.001>

Songklin, P. (2024). *Regenerative tourism* (Print ed.). Amazon.

The Tourism CoLab. (2022). *The Islander Way: A regenerative tourism living lab*. <https://www.thetourismcolab.com.au>

Liste des figures

Figure 1 – Le modèle de gouvernance intégrée (représenté sur l'image par le terme « gouvernance ») constitue la première étape d'un parcours visant à mettre en pratique un modèle de tourisme régénératif. Une fois la structure de gouvernance établie, la communauté peut commencer à travailler sur le programme de tourisme régénératif afin de co-créeer un système favorisant l'émergence d'expériences régénératives..... 11

Figure2 – Représentation des 8 types de parties prenantes pris en compte dans le modèle de gouvernance intégrée Regenera4MED. 19

Figure3 – Le cycle du modèle à 8 hélices illustre un processus continu et collaboratif visant à obtenir des résultats régénératifs grâce à l'engagement des parties prenantes, à la co-création, à l'intégration des retours d'expérience et à une gouvernance adaptative. 21



Regenera4MED

**Interreg
Euro-MED**



**Co-funded by
the European Union**

 **Generalitat de Catalunya**
Government of Catalonia
Catalan Tourist Board



B-Link
BARCELONA
STRATEGIC PROJECTS



**INTERNATIONAL MEDITERRANEAN
COMMISSION**



REGIONE LIGURIA



REGIONE ABRUZZO



ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ
REGION OF CRETE



ZRC SAZU



COLLETTORIA DI CORSA
COLLETTORIA DI CORSA

rerasd
JAVNA AGENCIJA ZA KOOBODINACIJO I
RAZVOJ SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**
UNIVERSITY OF PELLOPONNESE