

# MARÉES MONTANTES

Une stratégie de tourisme régénérateur  
pour le corridor touristique de l'UNESCO du  
Canada atlantique

Résumé

Avril 2024

@Géoparc mondial UNESCO Stonehammer



Parcs Canada

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Table des matières</b>	<b>2</b>
<b>Reconnaissance territoriale et remerciements</b>	<b>3</b>
<b>Contexte du projet</b>	<b>4</b>
<b>Introduction</b>	<b>5</b>
Les 13 sites de l'UNESCO	6
Approche	8
<b>Principaux constats</b>	<b>9</b>
<b>Études de cas</b>	<b>12</b>
<b>Stratégie</b>	<b>13</b>
Vision	13
Mission	13
Valeurs	13
Buts	14
Thèmes et initiatives	16
<b>Marchés cibles</b>	<b>20</b>
<b>Occasions d'investissement et aspects financiers</b>	<b>21</b>
<b>Résumé des occasions d'investissement</b>	<b>22</b>
<b>Acronymes</b>	<b>25</b>
<b>Personnes-ressources</b>	<b>26</b>

# RECONNAISSANCE TERRITORIALE ET REMERCIEMENTS

**Nous reconnaissons les territoires ancestraux et non cédés des Béothuks, Mi'kmaq, Wolastoqiyik, Peskotomuhkati, Innus et Inuit. Nous reconnaissons respectueusement la diversité des patrimoines, des cultures et des perspectives des premiers peuples du nord-est de l'Île de la Tortue, aujourd'hui appelé « Canada atlantique ».**

L'élaboration du document *Marées montantes : Une stratégie de tourisme régénérateur pour le corridor touristique de l'UNESCO du Canada atlantique* a nécessité une collaboration entre les partenaires, y compris les peuples autochtones, les organismes nationaux ainsi que les gouvernements fédéral et provinciaux et les administrations municipales, au-delà des frontières, pour tirer parti d'expertises et de systèmes de connaissances variés. Nous remercions toutes les personnes qui ont éclairé et influencé ce travail, y compris celles qui ont participé aux sondages, aux ateliers, aux entretiens et aux groupes consultatifs.

## **Les principaux partenaires sont les suivants.**

Erica D'Souza, Destination Canada

Zoe Compton, Commission canadienne pour l'UNESCO

Vanessa Poulin-Gladu, Commission canadienne pour l'UNESCO

Jennifer Dingman, région de biosphère de Fundy et géoparc mondial Stonehammer de l'UNESCO

Heather MacDonald, Parcs Canada

Allison McIsaac, région de biosphère du lac Bras d'Or

Sacha Brake, géoparc mondial des falaises de Fundy de l'UNESCO

Rebecca Rolf, géoparc mondial Discovery de l'UNESCO

Maddison Hulan, parc national et site du patrimoine mondial du Gros-Morne

Jordan LeBlanc, site du patrimoine mondial des falaises fossilifères de Joggins

Loretta Decker, lieu historique national et site du patrimoine mondial de L'Anse aux Meadows

Claude DeGrace, site du patrimoine mondial du paysage de Grand-Pré

Mark King, site du patrimoine mondial de Mistaken Point

Hilary Grant, site du patrimoine mondial du Vieux Lunenburg

Philip Bridle, lieu historique national et site du patrimoine mondial de la station baleinière basque de Red Bay

David Sollows, région de biosphère de Southwest Nova

Shelley Pisegna, ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture du Nouveau-Brunswick

Heather Yule, Tourisme Nouvelle-Écosse, ministère des Communautés, de la Culture, du Tourisme et du Patrimoine

Anna Moran, Tourisme Nouvelle-Écosse, ministère des Communautés, de la Culture, du Tourisme et du Patrimoine

John Angelopolous, ministère du Tourisme, de la Culture, des Arts et des Loisirs de Terre-Neuve-et-Labrador

## **Nous remercions les personnes suivantes pour leurs conseils.**

Tara Saunders, Association touristique autochtone du Canada

Samantha Rullins, Association touristique autochtone du Canada

Karen Narvey, Association touristique autochtone du Nouveau-Brunswick

Robert Bernard, Nova Scotia Indigenous Tourism Enterprise Network

Caroline Swan, Newfoundland and Labrador Indigenous Tourism Association

Janice Ployer, Agence de promotion économique du Canada atlantique

Johanna Egan, Agence de promotion économique du Canada atlantique

Whitney Hooper, Agence de promotion économique du Canada atlantique

Membres, exploitants et organismes des communautés

La société de conseil en tourisme Vardo Creative a orienté le projet et créé les principaux produits livrables en collaboration avec les partenaires du corridor.

# CONTEXTE DU PROJET



©Sheldon Stone @Parc national du Gros-Morne, site du patrimoine mondial

Le document *Marées montantes : Une stratégie de tourisme régénérateur pour le corridor touristique de l'UNESCO du Canada atlantique* a été élaboré dans le cadre du [Programme stratégique de corridors touristiques](#) de Destination Canada, qui a été créé pour renforcer la résilience de l'industrie du tourisme en développant de multiples corridors au pays. Cette approche met l'accent sur la collaboration entre différents partenaires communautaires, en particulier entre les provinces et les territoires, et encourage les investissements qui profitent à la population canadienne. Ce projet a permis de définir une vision pour les partenaires et les intervenants, de créer un plan de mise en œuvre de la stratégie ainsi que de déterminer les besoins d'investissement et le potentiel économique pour les sites et les intervenants. Le développement du corridor se déroule en même temps que celui de deux autres corridors retenus pour 2023, soit l'itinéraire durable Prairies-Pacifique et le réseau de pavillons touristiques autochtones du Nord.

# INTRODUCTION

Le présent document résume la stratégie Marées montantes : *Une stratégie de tourisme régénérateur pour le corridor touristique de l'UNESCO du Canada atlantique*, qui a été achevée en 2023. Il indique le potentiel et les priorités des 13 sites de l'UNESCO au Canada atlantique, en plus de célébrer leurs points forts. La stratégie est basée sur les résultats d'un processus de mobilisation complet, qui tient compte d'une vision et d'un plan de mise en œuvre sur 10 ans. Dans le cadre de la mise en œuvre, les partenaires continueront à affiner la stratégie ainsi qu'à déterminer les priorités communes et la marche à suivre ensemble.

La stratégie s'aligne sur de nombreux principes directeurs, comme les orientations de l'UNESCO pour les régions de biosphère, les géoparcs mondiaux et les sites du patrimoine; les objectifs de développement durable des Nations Unies; la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA); les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation (CVR); et les stratégies et plans fédéraux, provinciaux, régionaux, locaux et propres aux sites. Elle intègre également des cadres et des principes fournis par Destination Canada, notamment une approche régénératrice du tourisme, un cadre d'évaluation de la prospérité et du bien-être, et une priorité mise sur les invités à valeur élevée (IVE).

Les sites contribuent à souligner, à préserver et à restaurer le patrimoine culturel, écologique et immatériel à l'échelle locale, régionale, nationale et internationale. Chaque site désigné par l'UNESCO est administré sous la forme d'un partenariat multilatéral regroupant des communautés géographiques (p. ex., municipalités) et non géographiques (p. ex., 2SLGBTQ+), des organismes à but non lucratif, des peuples autochtones, des partenaires de l'industrie et des membres du milieu universitaire et du gouvernement. Fondamentalement, ces sites sont reconnus par l'UNESCO en raison de leur capacité à favoriser le développement durable local en veillant à la vitalité de

la population, des entreprises, de la communauté et de l'environnement.

La stratégie reconnaît que les possibilités touristiques, la préparation au marché et la capacité d'accueil varient dans les 13 sites de l'UNESCO du Canada atlantique. Le renforcement des capacités et l'amélioration des éléments fondamentaux de chaque site aideront le corridor à prospérer. Grâce à des initiatives bien investies dans le corridor, les sites peuvent accroître la valeur du tourisme et avoir une incidence positive sur la paix, la prospérité et la planète.

La mise en œuvre de la stratégie sera assurée par une structure de gouvernance combinant l'expertise et la capacité des gestionnaires de sites de l'UNESCO et des dirigeants du secteur touristique, en collaboration avec les communautés locales.

Cette stratégie repose sur l'idée que le corridor touristique de l'UNESCO du Canada atlantique s'appuiera sur des relations privilégiées, tout en reconnaissant la véritable histoire des Autochtones qui occupent ces terres ancestrales depuis des temps immémoriaux. L'objectif de chaque initiative et action est de favoriser des liens et des partenariats authentiques entre les partenaires du projet, les sites, les communautés, les peuples et les communautés autochtones et non autochtones, les entreprises et les autres partenaires.

**Cette stratégie a pour objectif de réaliser le potentiel du corridor touristique de l'UNESCO du Canada atlantique et du Programme stratégique de corridors touristiques de Destination Canada, à la manière des ondulations que produit une pierre jetée dans un étang. En s'appuyant sur les efforts déployés dans les 13 sites de l'UNESCO, la stratégie vise à créer un effet d'entraînement qui s'étend bien au-delà de ces sites pour soutenir des communautés humaines et environnementales prospères.**

©Stuart White @Géoparc mondial UNESCO Discovery



# Les 13 sites de l'UNESCO

Le prestige associé à la marque et aux désignations de l'UNESCO attire des IVE, suscite un sentiment de fierté et stimule les économies locales. Au Canada atlantique, 13 sites de l'UNESCO sont caractérisés par des écosystèmes essentiels, des paysages sauvages et une valeur d'importance mondiale. Il s'agit des régions de biosphère, des géoparcs mondiaux et des sites du patrimoine mondial.

**Régions de biosphère :** il s'agit de lieux d'apprentissage du développement durable qui favorisent des relations saines entre les gens et la nature. Ces sites permettent de tester des approches interdisciplinaires afin de comprendre et de gérer les changements et les interactions entre les systèmes sociaux et écologiques. Au Canada, les biosphères sont des organismes à but non lucratif et non gouvernementaux, soutenus par des communautés locales.

**Géoparcs mondiaux :** il s'agit de sites d'importance géologique mondiale qui soutiennent l'éducation, la préservation du géopatrimoine, le tourisme régénérateur et le développement durable. Ils sont dirigés par les communautés et gérés par les résidents, les communautés, les entreprises et d'autres organismes.

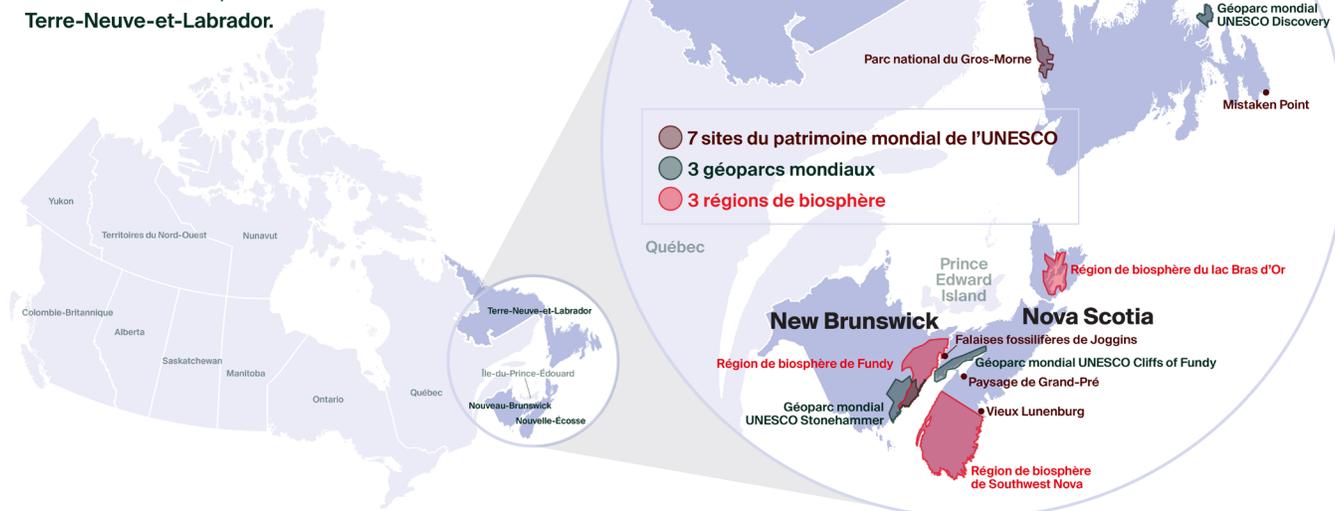
**Sites du patrimoine mondial :** il s'agit des lieux d'une valeur universelle exceptionnelle pour l'humanité qui ont été inscrits sur la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO afin d'être protégés, pour que les générations futures puissent en profiter. Ces sites représentent certaines des réalisations les plus remarquables de l'humanité et des créations les plus inspirantes de la nature. Au Canada atlantique, chaque site du patrimoine mondial est régi par une autorité de gestion telle que Parcs Canada.

@Réserve de biosphère du lac Bras d'Or



# CORRIDOR TOURISTIQUE DE L'UNESCO DU CANADA ATLANTIQUE

Le corridor touristique UNESCO du Canada atlantique compte treize sites et communautés associées, répartis au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse et à Terre-Neuve-et-Labrador.



Les 13 sites de l'UNESCO du Canada atlantique

## Voici les 13 sites de l'UNESCO et leur année de désignation :

[Région de biosphère du lac Bras d'Or](#) (Nouvelle-Écosse, 2011);

[Géoparc mondial des falaises de Fundy de l'UNESCO](#) (Nouvelle-Écosse, 2020);

[Géoparc mondial Discovery de l'UNESCO](#) (Terre-Neuve-et-Labrador, 2020);

[Région de biosphère de Fundy](#) (Nouveau-Brunswick, 2007);

[Parc national et site du patrimoine mondial du Gros-Morne](#) (Terre-Neuve-et-Labrador, 1987);

[Site du patrimoine mondial des falaises fossilifères de Joggins](#) (Nouvelle-Écosse, 2008);

[Lieu historique national et site du patrimoine mondial de L'Anse aux Meadows](#) (Terre-Neuve-et-Labrador, 1978);

[Site du patrimoine mondial du paysage de Grand-Pré](#) (Nouvelle-Écosse, 2012);

[Site du patrimoine mondial de Mistaken Point](#) (Terre-Neuve-et-Labrador, 2016);

[Site du patrimoine mondial du Vieux Lunenburg](#) (Nouvelle-Écosse, 1995);

[Lieu historique national et site du patrimoine mondial de la station baleinière basque de Red Bay](#) (Terre-Neuve-et-Labrador, 2013);

[Région de biosphère de Southwest Nova](#) (Nouvelle-Écosse, 2001);

[Géoparc mondial Stonehammer de l'UNESCO](#) (Nouveau-Brunswick, 2015).



©Dru Kennedy @Site du patrimoine mondial Mistaken Point

## Approche

La stratégie a été élaborée entre juin et décembre 2023 selon une approche inclusive d'engagement communautaire. La stratégie finale devait tenir compte des besoins des communautés et du potentiel de chaque site de l'UNESCO, et les décisions devaient être fondées sur des données probantes. L'approche adoptée pour l'élaboration de la stratégie, du plan financier et du plan de mise en œuvre comprenait les éléments suivants.

### 1 Évaluation de la destination et collecte de données contextuelles

- a. 13 séances d'information sur les sites
- b. 13 visites de sites échelonnées sur 28 jours
- c. Trois études de cas internationales
- d. Plus de 125 documents et ressources en ligne examinés

### 2 Mobilisation des communautés et des partenaires

- a. Plus de 80 entretiens
- b. 474 réponses au sondage sur la mobilisation communautaire
- c. 4 113 réponses au sondage en ligne du groupe de visiteurs
- d. Cinq réponses au sondage effectué auprès des organismes nationaux canadiens
- e. 127 participants aux cinq ateliers de planification

### 3 Création du cadre stratégique

- a. Réunions avec les partenaires
- b. Plus de 60 participants aux six réunions thématiques du groupe consultatif

# PRINCIPAUX CONSTATS

Une première étape importante dans l'élaboration d'une stratégie consiste à comprendre les facteurs contextuels pertinents qui permettront d'atteindre les objectifs de développement touristique souhaités. Des observations sur l'offre et la demande ont été utilisées pour comprendre le potentiel des sites, orienter la stratégie et mettre en évidence de nombreuses possibilités de croissance et de développement dans le corridor.

## Observations relatives à la demande

- **Augmentation des voyages à l'étranger** : le volume de voyageurs et les recettes à l'échelle mondiale devraient augmenter de manière importante au cours des 10 prochaines années. Toutefois, la concurrence mondiale pour ces visiteurs est féroce et continuera de l'être. Selon Oxford Economics, à l'échelle mondiale, les dépenses touristiques devraient croître à un taux annuel composé de 7,1 % d'ici 2030<sup>1</sup>.
- **Invités à valeur élevée** : de nombreuses destinations dans le monde se concentrent sur le même segment de voyageurs à valeur élevée, dont les valeurs s'alignent sur celles des résidents. Pour être compétitif, le corridor doit rehausser son profil de marché collectif et la cohérence de la qualité et de la profondeur des expériences.
- **Amélioration de l'attrait général** : il existe un potentiel important dans le développement d'expériences attrayantes et authentiques qui peuvent être réservées et qui génèrent des revenus, à la fois pour les sites de l'UNESCO et l'ensemble du corridor. En comblant les lacunes et les incohérences sur le plan des expériences, on améliorera l'attrait général et l'incidence sur les visiteurs.
- **Sélection d'expériences uniques** : bien que le corridor comprenne de nombreuses expériences de voyage très recherchées, il est possible de créer des itinéraires personnalisés et des expériences culturelles authentiques qui peuvent être adaptés en fonction des préférences des voyageurs. Il existe une occasion d'augmenter le nombre de produits commercialisables des professionnels des voyages et, par le fait même, d'accroître les possibilités de commercialisation des sites de l'UNESCO et leur notoriété.
- **Prise de connaissance des sites de l'UNESCO** : les sites de l'UNESCO sont considérés comme des lieux d'excellence et de développement durable qui soutiennent la croissance du tourisme tout en collaborant avec les peuples autochtones et les communautés, et en trouvant des solutions locales à des problèmes mondiaux. Il existe d'importantes occasions d'accroître la notoriété des sites de l'UNESCO auprès des voyageurs, des professionnels des voyages, des entreprises et des résidents, mais aussi de faire connaître les avantages que cette désignation procure en ce qui a trait aux voyages responsables et régénérateurs, à l'harmonisation avec un ensemble commun de valeurs touristiques et

communautaires, aux retombées économiques et aux occasions de réconciliation avec les Autochtones.

- **Occasions tout au long de l'année** : il existe des occasions d'augmenter la valeur pour les visiteurs pendant la haute saison (p. ex., couleurs de l'automne ou croisières). Les professionnels des voyages ont indiqué qu'une prolongation saisonnière de seulement quelques semaines en octobre pourrait offrir des possibilités considérables à la plupart des sites. En outre, de nombreux IVE provenant du marché intérieur et des marchés étrangers cibles sont plus enclins que la moyenne à voyager à l'automne, à l'hiver et au printemps.
- **Histoires et expériences culturelles** : l'intérêt des visiteurs pour les expériences permettant une transmission authentique de la culture autochtone continue de croître rapidement, dépassant souvent l'augmentation des possibilités, que les Autochtones ont le choix d'offrir ou non.

©katsteele86 @Géoparc mondial UNESCO Cliffs of Fundy



<sup>1</sup>Source : Perspectives touristiques : Ouvrir des portes pour le secteur, automne 2023, Destination Canada.

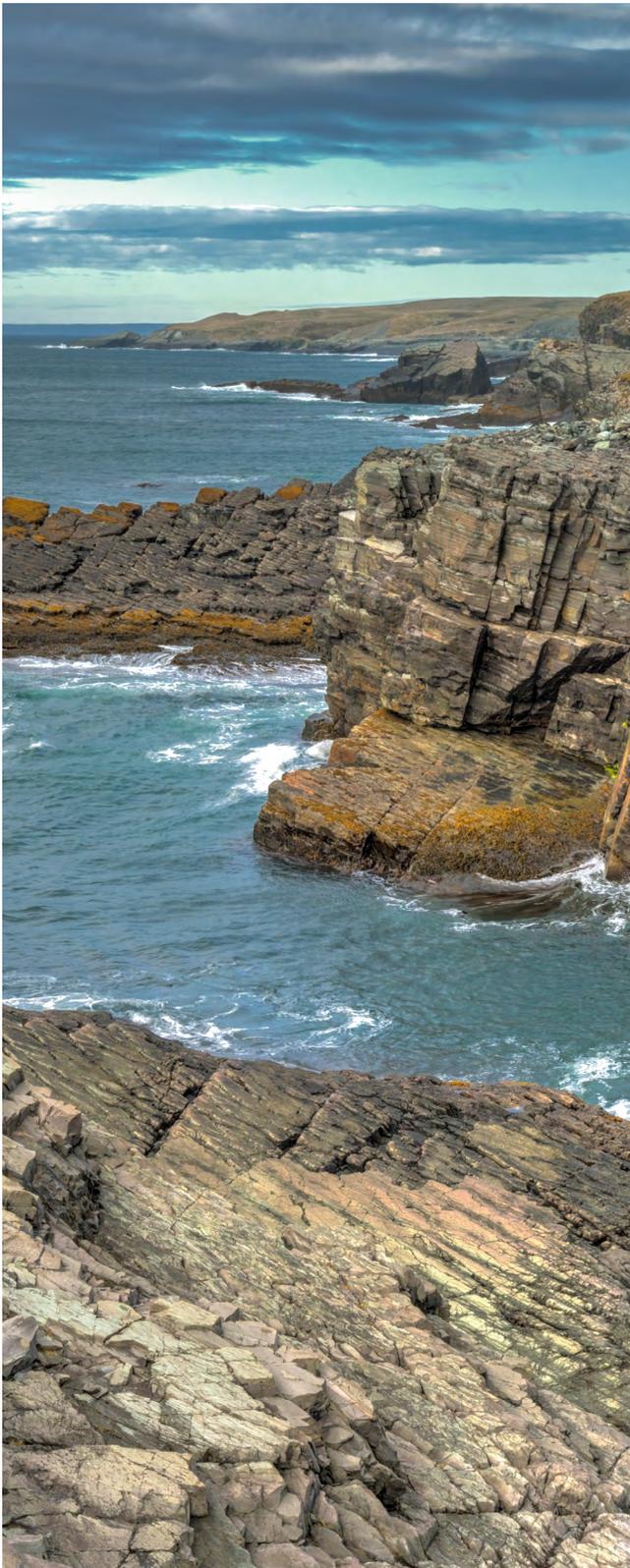
## Observations relatives à l'offre



@Réserve de biosphère de Southwest Nova

- **Mise à profit de la collaboration** : il existe d'importantes occasions de collaboration et d'optimisation des efforts entre les communautés, les destinations et les expériences du Canada atlantique au profit de tous. La collaboration peut tirer profit des ressources existantes au sein de l'écosystème. Elle est essentielle pour que le Canada atlantique soit compétitif à l'échelle mondiale et s'assure une part des segments de voyageurs souhaités.
- **Renforcement des capacités** : les 13 sites de l'UNESCO situés dans le corridor ont des modèles de gouvernance et des niveaux de capacité financière différents. Bon nombre d'entre eux dépendent en grande partie de subventions de projets ponctuelles. Il y a un potentiel important lorsque les sites de l'UNESCO peuvent fonctionner avec un personnel complet et allouer du temps aux occasions de développement qui génèrent des avantages supplémentaires pour le tourisme.
- **Transport et infrastructure** : les déplacements vers les sites et à l'intérieur de ceux-ci, ainsi que dans l'ensemble du corridor, posent de nombreux problèmes, comme la commodité et la fiabilité de l'accès aérien, le coût et la disponibilité des voitures de location, la dépendance à l'égard des véhicules privés, le mauvais état des routes, l'absence de transport public et de navettes, et la capacité limitée de certains itinéraires de traversier qui peut décourager les déplacements vers certains sites (p. ex., traversier complet des mois à l'avance ou impossibilité de faire une réservation pour le retour), comme le traversier entre Terre-Neuve et le Labrador. L'accès aux transports et les options de déplacement respectueuses de l'environnement sont des priorités évidentes pour le développement. L'intervention de plusieurs régions et ordres de gouvernement sera nécessaire pour influencer les possibilités de déplacement durable.
- **Expériences d'hébergement** : l'expérience des visiteurs peut être enrichie grâce à l'amélioration de la qualité et de la disponibilité des hébergements, en particulier les petits hébergements uniques qui incarnent l'esprit du lieu et qui soutiennent les pratiques de tourisme régénérateur<sup>2</sup>.
- **Attraction culinaire** : les expériences culinaires revêtent une grande importance pour les voyageurs et offrent des possibilités inexploitées. Des mets uniques comme le homard, les pétoncles et d'autres fruits de mer, ainsi que des traditions locales peuvent motiver les gens à visiter le Canada atlantique. Les offres culinaires peuvent améliorer l'expérience des visiteurs et accroître leur envie d'explorer ces sites.
- **Mobilisation et développement des Autochtones** : les sites de l'UNESCO travaillent à mobiliser les

<sup>2</sup> *Guide pratique : soutenir les pratiques de durabilité dans les lieux d'hébergement touristique*, Commission canadienne pour l'UNESCO.



©UG Barrett and MacKay @Site du patrimoine mondial Mistaken Point

communautés autochtones par l'entremise des modèles de gouvernance (sièges au Conseil d'administration), de la dotation en personnel et de l'interprétation sur les sites (p. ex., en amplifiant les voix et les histoires autochtones ou en utilisant les langues et les noms de lieux autochtones). Cependant, l'ensemble de l'écosystème a besoin de plus de ressources pour bâtir des relations qui aident les entrepreneurs et les communautés autochtones à explorer le potentiel touristique et les échanges respectueux et appropriés, et à travailler ensemble de façon concrète, tout en s'attaquant aux barrières socio-économiques multigénérationnelles. Si des ressources supplémentaires sont ajoutées à leur capacité interne, les organismes touristiques autochtones provinciaux peuvent jouer un rôle important de « bâtisseur de ponts ».

- **Développement des expériences :** le développement de nouvelles expériences par de petites et moyennes entreprises bénéficierait d'encadrement et de soutien (formation, réseautage, financement, mentorat, marketing, etc.) pour favoriser l'innovation et la mise en marché des produits. Les efforts de développement dans l'ensemble du corridor devraient se concentrer sur les expériences monnayables qui profitent à l'économie locale plutôt que sur les expériences gratuites.
- **Opinion et engagement des résidents :** le tourisme est seulement possible si les résidents acceptent d'accueillir les visiteurs. C'est pourquoi il est important que la population comprenne les avantages des désignations de l'UNESCO et du tourisme durable dans leurs communautés, et qu'elle participe au développement du tourisme dans les communautés.
- **Défis relatifs à la main-d'œuvre :** les sites de l'UNESCO et de nombreuses entreprises sont aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre et de logements abordables pour leur personnel. Il faut porter une attention particulière à la résolution des problèmes de main-d'œuvre au sein de l'industrie. Les sites de l'UNESCO doivent renforcer leurs capacités pour favoriser l'intégration des Autochtones de tous âges.
- **Attraction des investissements et politiques :** le corridor peut attirer les investissements et favoriser l'entrepreneuriat. L'harmonisation du financement public augmente les possibilités d'attirer des investissements du secteur privé, de favoriser le soutien communautaire et d'accroître le rendement du capital investi.

# ÉTUDES DE CAS : PRINCIPAUX POINTS À RETENIR

De nombreux pays développent des sentiers, des routes ou des corridors pour mettre en valeur les sites de l'UNESCO. Trois exemples ont été étudiés pour démontrer la valeur des collaborations : l'UNESCO Trail en Écosse, le Triangle de corail et les Rutas de l'UNESCO en Uruguay.

**Les principaux constats sont les suivants :**

## 1

---

L'élaboration et la mise en œuvre des plans ont rassemblé des sites de l'UNESCO qui n'avaient jamais collaboré auparavant, ce qui a donné des résultats positifs grâce au soutien des gouvernements, à la sensibilisation et aux investissements importants de sources privées et publiques;

## 2

---

Les efforts de collaboration ont produit des résultats positifs en faisant progresser le tourisme régénérateur, en protégeant les valeurs naturelles et culturelles et en suscitant une forte participation des communautés locales;

## 3

---

Le tourisme durable peut être un outil puissant autant pour la croissance économique que pour la préservation de l'environnement;

## 4

---

Les sentiers jouent un rôle important dans la sensibilisation des visiteurs à la valeur des sites désignés par l'UNESCO et des voyages durables, ainsi qu'à l'importance de préserver le patrimoine culturel et naturel tout en contribuant à l'économie locale et au bien-être des communautés.



©Destination Canada @Site du patrimoine mondial du Vieux Lunenburg

# STRATÉGIE

## VISION

Un corridor touristique de l'UNESCO du Canada atlantique reconnu à l'échelle internationale pour avoir permis aux gens de découvrir des récits évoquant notre humanité commune, pour avoir protégé et régénéré des valeurs naturelles et culturelles et pour avoir renforcé des traditions autochtones, locales et régionales.

## MISSION

Collaborer pour protéger, conserver et gérer les sites désignés par l'UNESCO et leurs valeurs universelles par l'entremise du tourisme.

## VALEURS

L'énoncé des valeurs suivant, qui a été élaboré par les personnes ayant participé à la planification, permet d'orienter la prise de décision.

**Responsabilité :** avoir une responsabilité à l'égard des sites, des communautés, du Canada atlantique et de la planète. Un engagement sérieux est pris pour assurer la protection et la gestion à long terme du territoire et préserver le lien historique qui l'unit aux Autochtones, tout en créant de la valeur pour les visiteurs.

**Perspective :** respecter les perspectives en privilégiant l'approche « etuaptmumk<sup>3</sup> » (la vision à deux yeux), qui consiste à adopter une vision autochtone d'un œil et une vision occidentale de l'autre, pour unir nos connaissances.

**Inclusion :** accueillir des personnes de tous genres, toutes cultures et toutes religions en s'efforçant d'offrir un environnement sûr et inclusif à chaque visiteur, conformément aux [valeurs fondamentales de l'UNESCO](#).

**Inspiration :** mobiliser les visiteurs dans le corridor avec des histoires et des expériences locales captivantes et authentiques qui mettent en valeur l'importance de chaque site, soulignent le caractère unique du Canada atlantique et créent des souvenirs positifs.

**Créativité :** encourager la créativité sous toutes ses formes en valorisant les voies créatives qui entourent le corridor et qui émergent des collaborations.

**Éducation :** trouver des façons de favoriser la compréhension pour créer un monde meilleur, en soutenant un parcours de découverte et d'apprentissage continu.

**Collaboration et participation :** travailler ensemble pour obtenir de meilleurs résultats, et atteindre de nouveaux sommets et une plus grande viabilité économique en faisant participer d'autres personnes.

## BUTS

Des étapes supplémentaires sont recommandées dans le cadre de la mise en œuvre afin que les partenaires se consultent et ciblent les mesures clés pour évaluer les six objectifs et déterminer la capacité à collecter, à gérer et à transmettre les données qui en résultent. Des mesures clés sont proposées pour examen.

<sup>3</sup> Concept créé par Albert Marshall, un sage mi'kmaq respecté de la Première Nation d'Eskasoni, dans le district Unama'ki, qui fait partie de la région de biosphère du lac Bras d'Or.



©Chris Reardon @Site du patrimoine mondial de la station baleinière basque de Red Bay

## BUT

**1. Augmenter la capacité à maximiser les possibilités touristiques, à protéger et à gérer les sites de l'UNESCO et l'ensemble du secteur touristique au Canada et à contribuer à leur résilience**

**2. Entretenir les relations, le soutien et la collaboration entre les sites et les communautés, les résidents, les entreprises et les partenaires qui y sont liés**

**3. Augmenter les visites saisonnières en fonction de la capacité du site et de l'alignement de la communauté**

## MESURES CLÉS

Capacité organisationnelle suffisante pour se consacrer à l'amélioration des possibilités touristiques, selon le personnel de l'UNESCO

Augmentation du financement des sites de l'UNESCO

Mise en place et utilisation de pratiques intentionnelles de tourisme régénérateur

Augmentation du nombre de personnes participant à des activités d'intégrité de l'environnement ou formées dans ce domaine

Mise en œuvre du principe d'« etuaptmunk » (la vision à deux yeux) dans les activités et la gouvernance de tous les sites de l'UNESCO

Capacité du personnel de l'UNESCO à protéger et à gérer les sites et à contribuer à leur résilience

Augmentation des ressources consacrées au développement du tourisme autochtone en fonction de sa croissance et de l'intérêt qu'il suscite

Sensibilisation des résidents, des entreprises et des agences de développement économique aux sites et valeurs de l'UNESCO

Relations privilégiées entre les communautés autochtones locales et tous les sites de l'UNESCO qui sont valorisées par les deux parties

Volume de visiteurs dans les sites de l'UNESCO entre le 15 septembre et le 15 juin, là où la capacité existe

## BUT

## MESURES CLÉS

**4. Augmenter la valeur que les visiteurs en haute saison apportent à la région**

Augmentation des dépenses moyennes quotidiennes des visiteurs dans les sites de l'UNESCO et au sein de chaque communauté centrale ciblée  
Contribution des visiteurs à la gestion de l'environnement

**5. Élaborer des récits convaincants, cohérents et complets et des expériences pour visiteurs alignées sur les priorités de l'UNESCO**

Nombre d'expériences pour les visiteurs qui ont été améliorées ou créées  
Création de nouvelles possibilités pour transmettre la véritable histoire des terres autochtones  
Augmentation des recettes générées par les expériences qui peuvent être réservées

**6. Créer davantage de retombées pour la richesse et le bien-être à l'échelle locale et régionale grâce à une forme de tourisme qui soutient la prospérité économique, le dynamisme culturel et la résilience environnementale dans les communautés**

Augmentation de l'évaluation moyenne par les résidents de la valeur de la contribution des sites de l'UNESCO à leur communauté locale  
Augmentation de l'évaluation moyenne par les résidents de la valeur de la contribution des voyageurs à leur communauté locale  
Augmentation du nombre d'initiatives d'inclusion visant un échange multiculturel

©River Hebert @Site du patrimoine mondial des falaises fossilifères de Joggins



# Thèmes et initiatives

Cette stratégie a été élaborée à l'aide du cadre de développement des destinations de Destination Canada et de ces cinq domaines : intégrité de l'environnement, infrastructure, accès et commodités, collaboration, développement des expériences et main-d'œuvre touristique. En outre, la communauté est un thème commun à toutes les initiatives.

En tout, 31 initiatives ont été ciblées dans les cinq domaines thématiques. Elles seront entreprises selon un cadre de priorisation.

## 1. Intégrité de l'environnement

**Alors que chacun des sites de l'UNESCO se concentre actuellement sur l'intégrité de l'environnement, ces initiatives consolident le corridor pour avoir un plus grand effet sur le tourisme régénérateur (lutte concertée contre les changements climatiques, harmonisation avec les valeurs autochtones, mobilisation des communautés locales et des visiteurs et promotion d'un changement plus important grâce aux politiques, actions et investissements des gouvernements).**

1. Établir un cadre pour des pratiques intentionnelles de tourisme régénérateur fondées sur les objectifs de développement durable (ODD) que tous les sites de l'UNESCO et les communautés qui les soutiennent peuvent comprendre et appliquer.
2. S'unir et s'appuyer sur les plans de surveillance des changements climatiques et d'adaptation à ceux-ci, et s'efforcer de protéger la biodiversité de chaque site de l'UNESCO.
3. Apprendre et intégrer des connaissances et des valeurs autochtones afin de garantir une bonne gestion des terres et de l'eau à long terme.
4. Créer des possibilités pour les résidents, les communautés et les visiteurs de contribuer aux efforts de gestion et de préservation de l'intégrité culturelle et environnementale.
5. Encourager tous les ordres de gouvernement à adapter leurs politiques, leurs actions et leurs investissements pour répondre aux normes de l'UNESCO, et prendre des décisions en faveur de la protection de l'environnement.



© Wally Hayes @Site du patrimoine mondial des falaises fossilifères de Joggins



©Destination Canada @Géoparc mondial UNESCO Cliffs of Fundy

## 2. Infrastructure, accès et commodités

Ces initiatives s'attaquent aux obstacles à la croissance et réalisent les investissements nécessaires en matière d'infrastructures, d'accès, de transport, d'hébergement et de communications numériques qui améliorent le corridor et qui sont essentiels à la prospérité du tourisme.

1. Garantir un financement de base durable pour tous les sites de l'UNESCO et déterminer les besoins en matière de capacités des sites afin de maximiser le tourisme et de s'assurer que les investissements obligatoires sont priorisés et versés aux sites de l'UNESCO.
2. Collaborer avec le gouvernement et les partenaires pour améliorer l'infrastructure et les services de transport afin de faciliter l'accès et la mobilité dans les sites de l'UNESCO et l'ensemble du corridor.
3. Célébrer les désignations de l'UNESCO à l'aide d'une signalisation et d'une interprétation de la marque aux principaux points d'entrée, en collaboration avec les Autochtones du corridor, et d'une signalisation directionnelle entre les sites de l'UNESCO et sur les sites importants au sein des régions de biosphère et des géoparcs mondiaux.
4. Fournir une plateforme éducative sur la longue histoire des peuples autochtones et la culture dynamique des Béothuks, Mi'kmaq, Malécites, Peskotomuhkati, Innus et Inuit, y compris des panneaux d'interprétation, des expositions et des présentations multilingues élaborés, approuvés et fournis par les communautés autochtones locales.
5. Construire ou agrandir des centres d'interprétation sur les sites de l'UNESCO afin d'améliorer l'accès, l'interprétation, l'expérience et les retombées régionales.
6. 2.6 Travailler avec des partenaires publics et privés locaux, régionaux et provinciaux pour combler les lacunes en matière de services et de commodités dans la communauté centrale ciblée pour chaque site de l'UNESCO et dans l'ensemble du corridor.
7. Étudier la possibilité de collaborer au développement de croisières à bord de petits navires ou de croisières d'expédition qui attirent les IVE.



©Matthieu Paley @Réserve de biosphère de Fundy

### 3. Collaboration

Les initiatives relevant de ce thème se concentrent sur la mise en place de moyens de collaboration et de renforcement des liens entre les sites de l'UNESCO, d'autres organismes et les dirigeants du secteur touristique.

1. Créer une structure de gouvernance inclusive et diversifiée qui permet la mise en œuvre de la stratégie au moyen d'un leadership et d'une orientation en matière de financement.
2. Créer des structures de réseautage et des calendriers de réunions pour les sites de l'UNESCO afin de transmettre les enseignements tirés en matière de financement, de gouvernance, de mobilisation autochtone et communautaire, d'éducation, etc.
3. Renforcer les relations entre les sites de l'UNESCO et les organismes touristiques fédéraux, provinciaux et régionaux, les organismes touristiques autochtones à plusieurs niveaux, les agences de financement, les organismes régionaux et communautaires, et les entreprises locales, le cas échéant.
4. Collaborer à des programmes de sensibilisation avec l'UNESCO et la Commission canadienne pour l'UNESCO.
5. Maximiser la marque de l'UNESCO sur chaque site, dans les communautés environnantes, dans toutes les provinces et aux portes d'entrée du Canada atlantique pour présenter et célébrer la profondeur et la densité des expériences de l'UNESCO.
6. Travailler avec les agences de développement économique locales, régionales, provinciales et fédérales pour présenter les occasions d'affaires touristiques dans les sites de l'UNESCO et autour de ceux-ci, et faire connaître la valeur de la marque UNESCO afin d'attirer des entreprises et des capitaux.
7. Collaborer avec Parcs Canada et d'autres organismes pour tirer parti des programmes, des normes et des modèles existants afin d'assurer la cohérence entre les sites, au besoin.
8. Acquérir des connaissances et des renseignements sur la participation des visiteurs et des sites de l'UNESCO au tourisme par l'entremise de la recherche et de la collecte, de l'analyse et de l'échange de données.

## 4. Développement des expériences

Pour soutenir les stratégies fédérales et provinciales de croissance du tourisme, ces initiatives se concentrent sur l'exploitation des programmes de développement des expériences existants et sur la création de nouvelles expériences qui peuvent être réservées et qui génèrent des revenus pour les sites de l'UNESCO et le corridor.

1. Accroître la capacité à soutenir la création et l'amélioration d'expériences attrayantes, inclusives et accessibles.
2. Développer des thèmes pertinents pour les visiteurs afin de présenter des expériences sur les sites de l'UNESCO et des itinéraires qui leur permettent d'adapter leur voyage selon leurs intérêts et le temps dont ils disposent.
3. Rassembler des personnes et des entreprises pour qu'elles collaborent à l'élaboration de nouvelles expériences authentiques, transformatrices et régénératrices en lien avec les sites de l'UNESCO.
4. Permettre aux sites de l'UNESCO et aux entreprises touristiques d'améliorer les capacités de réservation en ligne afin de faciliter la planification.
5. Actualiser et faire évoluer l'interprétation sur les sites de l'UNESCO.

## 5. Main-d'œuvre touristique

Ce thème comprend des initiatives visant à améliorer les capacités de chaque site de l'UNESCO pour le développement du tourisme régénérateur, y compris la formation du personnel et de l'industrie, le renforcement des capacités d'embauche des Autochtones et la satisfaction des besoins en matière de logement du personnel.

1. Former le personnel des sites de l'UNESCO, les guides et l'ensemble de l'industrie pour qu'ils puissent travailler en respectant les valeurs du corridor.
2. Élaborer un plan d'action pour le renforcement des capacités afin d'embaucher des Autochtones sur les sites de l'UNESCO.
3. Élaborer une approche à l'échelle du corridor pour trouver, attirer et former du personnel, et le retenir conformément aux ODD, à la DNUDPA et aux appels à l'action de la CVR.

4. Former un plus grand nombre de guides touristiques expérimentés pour soutenir les visites et informer les visiteurs sur les sites de l'UNESCO.
5. Travailler avec des partenaires pour augmenter le nombre de logements disponibles pour le personnel, au besoin.
6. Étudier les possibilités de relier les sites de l'UNESCO à des expériences culinaires et à des programmes de formation.



©Acorn Art & Photography @Réserve de biosphère de Southwest Nova

# MARCHÉS CIBLES

## 1. Visiteurs du Canada atlantique :

Les sites de l'UNESCO enrichissent l'expérience de tous les voyageurs et leur fournissent une raison convaincante de rester plus longtemps, de dépenser davantage, de voyager dans des régions plus rurales, d'en apprendre davantage sur la façon d'être et de vivre au Canada atlantique, et d'apporter des avantages économiques, sociaux, culturels et environnementaux supplémentaires à la communauté. Ce marché représente la plus grande occasion pour les sites de l'UNESCO de maximiser la valeur des visiteurs.

## 2. Invités à valeur élevée :

Le corridor touristique de l'UNESCO du Canada atlantique ciblera les IVE qui s'imprègnent d'une destination, s'intéressent à son patrimoine et à sa culture et cherchent sincèrement à laisser l'endroit dans un meilleur état qu'à leur arrivée. Même si les priorités et les facteurs de motivation des IVE varient d'un marché cible à l'autre, ces derniers sont généralement plus aisés et plus instruits que le voyageur moyen et sont déterminés à améliorer leur prospérité et leur niveau de vie. Tous ont la même curiosité pour les expériences captivantes et enrichissantes. Ils aiment également les expériences culinaires et s'intéressent à la culture locale et à la scène artistique, peu importe où ils se trouvent.

## 3. Passionnés de l'UNESCO :

Les passionnés de l'UNESCO sont des voyageurs qui planifient intentionnellement leur voyage autour des sites de l'UNESCO. Ces passionnés représentent un créneau précis, mais près de la moitié des personnes interrogées dans le cadre d'un sondage en ligne sur les visiteurs (2023) ont déclaré qu'elles planifiaient parfois, souvent ou très souvent leurs voyages de manière à inclure la visite d'un site de l'UNESCO (généralement, à l'échelle mondiale).

## 4. Marchés géographiques :

D'après les études de Destination Canada sur les IVE et les renseignements sur le marché fournis par les gouvernements provinciaux, les marchés cibles qui envisagent de visiter le Canada atlantique et les sites de l'UNESCO sont les suivants : le Canada atlantique, le Québec, l'Ontario, la côte Est des États-Unis, la Louisiane, l'Allemagne, le Royaume-Uni et la France. Des recherches et des renseignements supplémentaires sont nécessaires pour déterminer le potentiel à long terme des marchés suivants : le reste du Canada, l'Australie, la Chine, le Japon, le Mexique et la Corée du Sud.



©Destination Canada @Réserve de biosphère de Fundy

# OCCASIONS D'INVESTISSEMENT ET ASPECTS FINANCIERS

**La stratégie prévoit une mise en œuvre sur 10 ans et les priorités sont des gains rapides et des occasions d'investissement à long terme.**

Investir dans les sites de l'UNESCO est une façon de s'engager à préserver la culture et le patrimoine naturel de chaque site au profit des générations actuelles et futures. Ensemble, les 13 sites de l'UNESCO représentent le développement durable, l'intendance autochtone traditionnelle et contemporaine, l'histoire, la biodiversité, la géologie et les réalisations humaines qui contribuent de façon importante à l'identité de la région atlantique et au patrimoine mondial du Canada.



©Julia Endicot @Lieu.historique.national.de.L'Anse.aux.Meadows.

Les sites de l'UNESCO au Canada atlantique préservent des endroits d'une incroyable biodiversité et d'une grande sensibilité écologique, des merveilles géologiques et des fossiles remontant jusqu'à un milliard d'années, des monuments historiques, des exploits architecturaux et des traditions culturelles qui perdurent depuis des siècles. Ils s'attaquent également aux changements climatiques et à la perte de la biodiversité. Le fait d'investir dans la préservation permet de protéger et de célébrer les histoires, les traditions et les contributions des ancêtres, de préserver la beauté naturelle et la biodiversité, et de maintenir la valeur du monde naturel en protégeant l'environnement pour les prochaines générations.

Les 13 sites ont le potentiel de maximiser les avantages du tourisme et de promouvoir un développement économique durable dans leurs régions respectives. Cependant, un investissement dans le corridor pourrait entraîner un effet multiplicateur qui générerait une vitalité économique

à l'échelle de la province et de la région de l'Atlantique pendant de nombreuses années. Les investissements influencent directement les économies locales, créent des emplois, soutiennent les petites entreprises, améliorent la qualité de vie des résidents et favorisent l'attraction et la rétention des investissements.

Les sites sont des laboratoires vivants qui permettent aux gens de tous âges de se rapprocher de l'histoire, de la culture et du monde naturel. Le fait d'investir dans ces sites encourage un apprentissage continu, des échanges culturels et une compréhension interculturelle. En outre, les investissements témoignent d'un engagement en faveur de la collaboration internationale, en encourageant les partenariats avec d'autres pays afin de protéger les trésors culturels et naturels communs et d'améliorer la reconnaissance des droits autochtones et des liens historiques avec la terre, les eaux et les ressources.

Les sites de l'UNESCO attirent des visiteurs du monde entier, aident à définir et à promouvoir l'identité régionale, inspirent un sentiment de fierté et d'appartenance aux communautés locales et inculquent un sentiment de responsabilité à l'égard de l'intendance et de la contribution à la prospérité et au bien-être en général. Ensemble, les 13 sites offrent la possibilité d'agir comme des indicateurs vitaux de la résilience et des pratiques durables. Des investissements sont nécessaires pour relever les défis mondiaux et trouver des solutions innovantes afin de protéger l'environnement, y compris ces sites, pour les prochaines générations.

Certains sites sont bien dotés en personnel et bénéficient d'un soutien financier de base fiable, tandis que d'autres peuvent seulement compter sur un financement permanent minime. De nombreux sites ont su obtenir plus de fonds par l'entremise de partenariats, d'ententes de financement et de soutien communautaire, entre autres, afin d'engendrer de plus grandes retombées avec les ressources disponibles. Grâce au corridor, il est possible de mobiliser ces fonds sur des sites individuels afin de créer des ressources supplémentaires qui, une fois mises en commun, peuvent avoir des retombées plus importantes.

Chacun des 13 sites fonctionne selon sa propre structure de gouvernance, sa propre gestion et ses propres budgets opérationnels. La mise en œuvre de cette stratégie permet de réaliser des économies d'échelle et des gains d'efficacité et d'obtenir une plus grande capacité financière. L'harmonisation des budgets opérationnels peut renforcer la collaboration entre les sites en déterminant les déficits de financement et les occasions en matière d'investissement et de ressources. Les ressources partagées comprennent, par exemple, les technologies, l'éducation et la formation ainsi que les communications.

# RÉSUMÉ DES OCCASIONS D'INVESTISSEMENT

Le tableau suivant résume six projets clés pour le corridor, qui pourraient être réalisés au cours des 10 prochaines années. Ces projets s'alignent sur les objectifs du corridor et font partie des 31 initiatives. Un cadre de priorisation a été élaboré pour évaluer les niveaux de priorité. D'autres examens et vérifications auront toutefois lieu tout au long de la vie de la stratégie.

<b>PRIORITÉ</b>	Urgent	Création d'un élan	Actions à valeur élevée	Changements à long terme
<b>CALENDRIER</b>	Année 1 : 2024	Années 1 et 2 : 2024 à 2026	Années 2 à 4 : 2025 à 2028	Année 5 et au-delà : 2025 à 2030



©Claude DeGrâce @Site du patrimoine mondial du paysage de Grand-Pré

PROJETS	SURVOL	JUSTIFICATION	AVANTAGES	COÛT ESTIMATIF	PRIORITÉ	CALENDRIER
<b>Formation sur les valeurs de l'UNESCO</b>	Formation du personnel des sites de l'UNESCO, des guides et de l'ensemble de l'industrie pour qu'ils puissent travailler en respectant les valeurs de l'UNESCO.	Faire connaître les valeurs de l'UNESCO au personnel et à la communauté	Amélioration de la prise de connaissance, de l'engagement et du soutien en faveur du corridor  Croissance de l'intérêt des visiteurs pour les sites de l'UNESCO	800 000 \$	Urgent	<b>Année 1 En continu</b>
<b>Éducation Indigènes Living and Culture</b>	Plateforme éducative sur la vie autochtone et la culture dynamique des Béothuks, Mi'kmaq, Malécites, Peskotomuhkati, Innus et Inuit	Prendre des mesures pour bâtir des relations durables et privilégiées  Favoriser l'entrepreneuriat et de nouvelles expériences autochtones	Amélioration des relations entre les Autochtones et les non-Autochtones, intégration des appels à l'action de la CVR et correction des interprétations et des récits erronés	15 000 000 \$	Urgent	<b>Année 1 En continu</b>
<b>Engagement des communautés et des résidents</b>	Approche coordonnée dans le corridor pour mobiliser les résidents et les communautés	Améliorer la prise de connaissance, la compréhension et le soutien des sites du corridor et de leur valeur collective	Augmentation de la probabilité de s'engager et d'investir dans la mise en œuvre de la stratégie et de la soutenir  Renforcement du sentiment positif des résidents à l'égard du tourisme	600 000 \$	Création d'un élan	<b>Années 1 et 2 En continu</b>
<b>Services et commodités des communautés centrales</b>	Détermination des lacunes en matière de services et de commodités dans la communauté centrale ciblée pour chaque site de l'UNESCO	Cibler des besoins précis pour renforcer l'offre du site et sa capacité à attirer les visiteurs	Expérience globale de qualité  Comblement des lacunes  Renforcement des capacités à l'échelle de la communauté	800 000 \$	Actions à valeur élevée	<b>Années 2 à 4 En continu</b>

PROJETS	SURVOL	JUSTIFICATION	AVANTAGES	COÛT ESTIMATIF	PRIORITÉ	CALENDRIER
<b>Développement des expériences (écotourisme)</b>	Développement d'expériences d'écotourisme qui s'alignent sur les valeurs de l'UNESCO en collaboration avec les sites	Créer une dynamique de collaboration au sein du corridor en ce qui concerne le développement des expériences et les principes régénérateurs	Création de nouvelles expériences axées sur les valeurs afin d'attirer les IVE  Élaboration d'un cadre pour d'autres thèmes de développement des expériences	700 000 \$	Actions à valeur élevée	<b>Années 2 à 4</b> <b>En continu</b>
<b>Centres d'interprétation</b>	Construction ou agrandissement de centres d'interprétation afin d'améliorer l'accès, l'interprétation, l'expérience et les retombées régionales	Aider les visiteurs à découvrir pourquoi chaque site de l'UNESCO est important	Présence physique obligatoire  Lieu d'expériences et d'éducation tout au long de l'année  Attrait régional  Amélioration de l'accès	9 000 000 \$	Changements à long terme	<b>Année 5 et au-delà</b>

# ACRONYMES

## IVE

invité à valeur élevée

## CVR

Commission de vérité et réconciliation du Canada

## UNESCO

Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

## ODD

objectifs de développement durable

## DNUDPA

Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones



@Site du patrimoine mondial des falaises fossilifères de Joggins

# PERSONNES-RESSOURCES



@Géoparc mondial UNESCO Stonehammer

Vous pouvez soutenir la mise en œuvre de cette stratégie de nombreuses façons, y compris en établissant des relations privilégiées et en trouvant des moyens pour que les sites de l'UNESCO offrent des avantages supplémentaires aux résidents, aux entreprises et aux communautés. Pour mieux comprendre comment vous pouvez participer et contribuer à ce travail, veuillez communiquer avec les personnes suivantes :

## **Jennifer Dingman**

Directrice générale  
Région de biosphère de Fundy  
[jennifer.dingman@fundy-biosphere.ca](mailto:jennifer.dingman@fundy-biosphere.ca)

Directrice générale  
Géoparc de Stonehammer  
[jennifer@stonehammergeopark.com](mailto:jennifer@stonehammergeopark.com)

---

## **Erica D'Souza**

Gestionnaire principale de programmes, Développement des destinations  
Destination Canada  
[dsouza.eric@destinationcanada.com](mailto:dsouza.eric@destinationcanada.com)

---

## **Zoe Compton**

Chargée de programme, Sciences naturelles  
Commission canadienne pour l'UNESCO  
[zoe.compton@ccunesco.ca](mailto:zoe.compton@ccunesco.ca)