



Développement durable

Rapport d'analyse de besoins de formation

Remerciements

Ce document est le fruit de la mobilisation des acteurs et partenaires du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT). La démarche a été réalisée avec la collaboration d'un comité d'orientation composé de :

Jason Bent

Conseiller en développement
et directeur de créneau
Tourisme Îles de la Madeleine

Jean-Thomas Henderson

Professeur de management à l'ITHQ,
Coach MT Lab, Expert ExpériSens,
Administrateur Tourisme
durable Québec

Stéphane Jeannerot

Responsable du développement
des entreprises
Aventure Écotourisme Québec

Pierre Kanapé

Conseiller en développement
Tourisme Autochtone Québec

Karine Labrosse-Lapensée

Conseillère en tourisme
responsable et durable
Ministère du Tourisme

Hugues Sansregret

Responsable du développement durable
Société des établissements de plein air
du Québec (Sépaq)

Merci aux experts consultés dans le cadre de l'analyse.

Luciano Barin Cruz

Professeur titulaire, Direction de
la transition durable, HEC Montréal

Fanny Beaulieu Cormier

Conseillère en développement durable
Tourisme Montréal

Laurence Coulombe

Coordonnatrice de programmation
scientifique, Ouranos

Marc-André Galbrand

Directeur général
Contact Nature

Jean-Pierre Gouin

Directeur général et Conseiller sénior,
ADDERE Service-Conseil

Jean-Thomas Henderson

Professeur de management à l'ITHQ,
Coach MT Lab, Expert ExpériSens,
Administrateur Tourisme
durable Québec

Stéphane Jeannerot

Responsable du développement
des entreprises,
Aventure Écotourisme Québec

Isabelle Legault

Directrice générale,
Parc régional Montagne du Diable

Myrienne Parent

Directrice générale et fondatrice,
Les Pages vertes

Nicholas Poirier

Consultant
et conseiller stratégique

Simon Racicot-Daignault

Ingénieur et consultant
spécialisé énergie renouvelable

Hugues Sansregret

Responsable du
développement durable
Société des établissements
de plein air du Québec (Sépaq)

Geneviève Turner

Directrice pollinisatrice,
membre fondatrice,
Tourisme durable Québec

Merci à la Chaire de tourisme Transat pour la veille d'information ainsi que pour son aide à la réalisation du questionnaire de sondage en ligne.

Merci au conseil d'administration pour leur soutien tout au long de l'avancement de ce rapport d'analyse.

Nous souhaitons remercier le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale pour son soutien financier permettant la réalisation de ce rapport d'analyse.

Table des matières

4

Introduction

6

Aperçu de la situation
Origine de la demande
Mise en contexte et notions

8

Méthodologie utilisée
dans le cadre de l'analyse

10

Description du problème
ou de l'occasion

12

Résultats

13

Constats sur les écarts
de compétences

Écarts de compétences perçus
selon les experts consultés et niveau
de performance au niveau global

14

Écart de compétences et constats
émis en matière de collecte et
d'analyse des données sur l'émission
des gaz à effet de serre (GES)

16

Écart de compétences et constats
émis en lien avec la pérennité
de l'entreprise

18

Écart de compétences et constats
émis en regard des pratiques d'achat
ou d'approvisionnement

19

Écart de compétences et constats
émis en lien avec la création
d'une charte de valeur

20

Écart de compétences et constats
émis en matière de gestion des
matières premières et résiduelles

22

Autres constats émis
Constats en matière de certification
en développement durable
et considérations en lien avec
la formation

23

Constats en lien avec la stratégie
d'apprentissage
Autres constats en complément
au volet développement
des compétences

26

Conclusion et recommandations

27

Bibliographie

29

Annexe 1 - Membres
du comité d'orientation
Annexe 2 - Experts consultés

30

Annexe 3 - Éléments d'informations
complémentaires à l'issue du sondage
en ligne

31

Annexe 4 - Éléments d'informations
complémentaires en lien avec
la notion d'économie circulaire
Annexe 5 - Synthèse des principaux
constats relevés lors de l'analyse
des besoins

32

Annexe 6 - Processus de transition
vers des pratiques durables

33

Annexe 7 - Compétences
clés par champs d'expertise

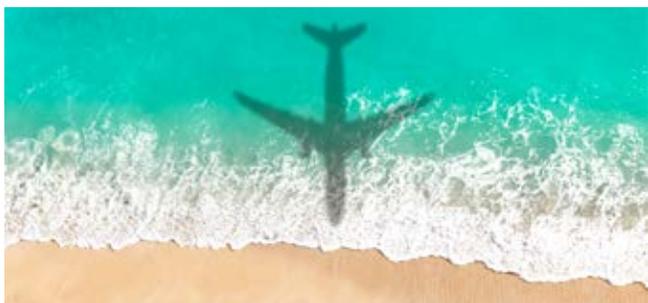
Introduction

Ce rapport vise à présenter une analyse des besoins en formation pour la main-d'œuvre de l'industrie touristique afin de contribuer à l'accélération de la transition verte dans un contexte aussi incertain qu'imprévisible sous les effets des changements climatiques.

Après avoir introduit les éléments à l'origine de la demande de cette analyse ainsi que la situation problématique, ce rapport décrit la méthodologie utilisée. Par ailleurs, il met en évidence les écarts de compétences identifiés ainsi qu'un ensemble de constats relatifs aux enjeux et aux problèmes soulevés.



Contexte et méthodologie



Aperçu de la situation

Origine de la demande

La réalisation de cette analyse répond à un appel de projets intitulé *Économie verte et transformation numérique*, lancé par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) en vertu de son programme Ambition-Compétences à travers son volet développement de formations. Le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) a déposé sa demande en 2022 afin de produire cette analyse sur les besoins de formation en développement durable. Celle-ci s'inscrit dans une perspective élargie à l'ensemble de la main-d'œuvre de l'industrie touristique au Québec, tous secteurs confondus (hébergement, restauration, loisirs et divertissements, services de voyage, transport de personnes) et aux différents postes et fonctions occupés (stratégique/opérationnel).

Le public cible de cette étude est composé de l'ensemble des travailleurs œuvrant dans l'industrie touristique au Québec, soit, environ 441 000 travailleurs.

Mise en contexte et notions

Confrontée à de nouveaux phénomènes et à leurs impacts sur divers habitats et, alors que la transition durable s'est amorcée au sein d'une multitude d'acteurs et de pratiques, l'industrie touristique a, elle aussi, un rôle important à jouer dans le développement des pratiques responsables et durables.

Ce rapport aborde la transition verte en regard de la notion de développement durable qui concerne à la fois les volets environnemental et social indissociables du volet économique. Selon le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs, l'économie verte « est une économie qui entraîne une amélioration du bien-être humain et de l'équité sociale, tout en réduisant de manière significative les risques environnementaux et la pénurie des ressources »¹.

Selon EnviroCompétences la transition verte est « un phénomène transversal qui touche tous les secteurs économiques. Elle englobe autant la lutte contre les changements climatiques que la résolution d'autres problématiques environnementales majeures, telle que l'effondrement de la biodiversité. Malgré tout, considérant la relative nouveauté du phénomène de transition verte, les données en ce qui a trait à ses effets sur la main-d'œuvre sont plus limitées, mis à part dans certains secteurs, dont celui de l'environnement »².

1. Indicateurs d'économie verte du ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs. <https://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/indicateurs/economie-verte.htm>.

2. EnviroCompétences : Rapport exploratoire sur la transition verte, les changements climatiques et leurs impacts sur l'emploi et la formation de la main-d'œuvre, p. 15, 67 pages. https://www.envirocompetences.org/media/publications/RapportExploratoire_MO-TransitionVerte_SB.pdf.

Alors que l'industrie touristique a repris le rythme de ses activités depuis que la pandémie l'avait freinée sur sa lancée, une des principales orientations du plan stratégique 2023-2027 du ministère du Tourisme du Québec met l'accent sur la transformation de cette industrie.

Or, cette transformation s'opère dans un contexte où les enjeux sont nombreux (pénurie de main-d'œuvre, augmentation de l'indice des prix à la consommation, etc.) dans une industrie composée en grande partie de petites et moyennes entreprises (PME) et de très petites entreprises (TPE) et où les emplois en tourisme sont soumis aux cycles saisonniers.

Il est aussi fait mention du souhait de porter à 65 millions et plus le nombre de visiteurs au Québec d'ici 2026-2027³ (en comparaison aux 50 millions reçus en 2022) et d'inscrire cette croissance dans une perspective durable et responsable en misant sur les innovations et le développement durable⁴. Aussi, « Soutenir l'émergence et l'intégration des pratiques durables et responsables dans l'offre touristique »⁵ est d'ailleurs inclus dans le plan stratégique du ministère du Tourisme du Québec comme l'un de ses principaux objectifs.

À ce propos, l'ONU Tourisme donne la signification suivante à la notion de tourisme de développement durable :

« Un tourisme qui tient pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs, en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil »⁶.

Le concept de développement durable (DD), quant à lui, « s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement »⁷.

Dans son rapport (janvier 2023) intitulé « Pratiques durables : état de la situation de l'industrie touristique du Québec », La Chaire de tourisme Transat précise que « L'engagement d'une entreprise à intégrer concrètement le concept de DD à ses pratiques d'affaires réfère pour sa part à la notion de responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises (RSE) »⁸.

Ainsi, les notions introduites ci-dessus sont donc à distinguer de celle de l'écotourisme qui, bien qu'importante et soutenue par le ministère du Tourisme du Québec dans le cadre de son plan stratégique 2023-2027, signifie « une forme de tourisme qui vise à faire découvrir un milieu naturel tout en préservant son intégrité écologique, c'est-à-dire sans l'affecter négativement »⁹.

SOUHAIT DE PORTER À

65 M

ET PLUS LE NOMBRE DE VISITEURS
AU QUÉBEC D'ICI 2026-2027



3. Plan stratégique, ministère du Tourisme du Québec, 2023-2027, p. 3, 19 pages. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/tourisme/publications-adm/plan-strategique/PL-plan-strategique-tourisme_23-27.pdf.

4. *Ibid.* p. 7.

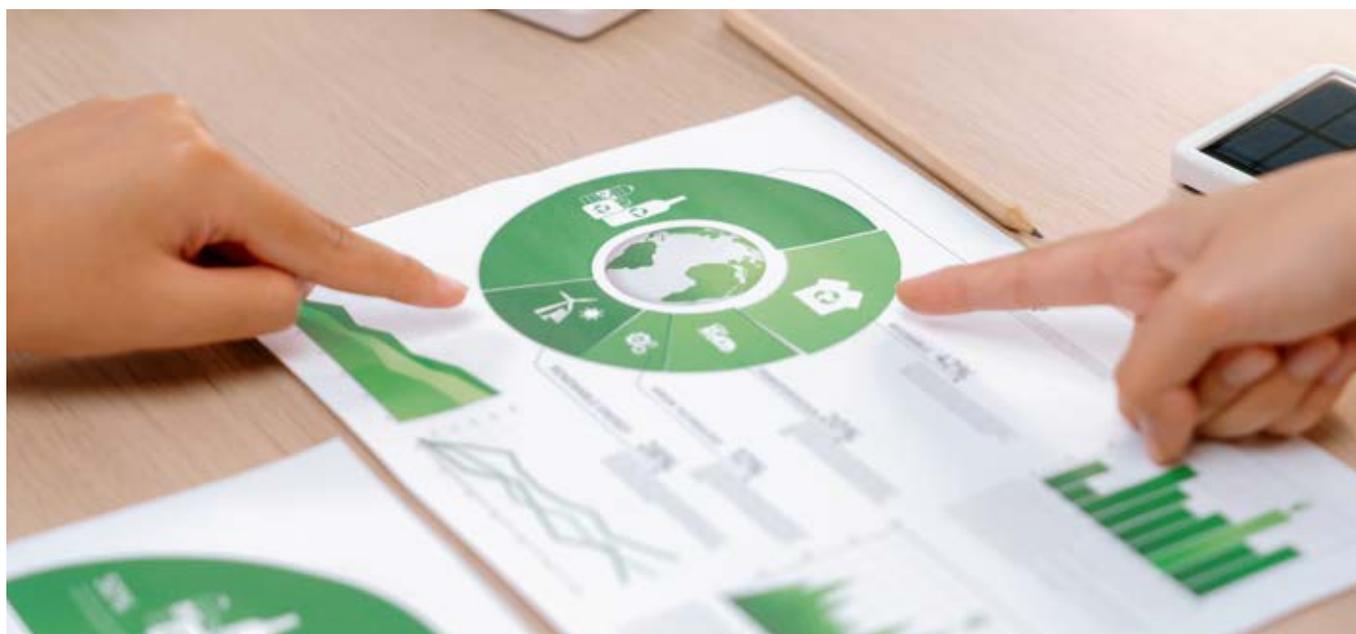
5. *Ibid.* p. 16.

6. ONU Tourisme (auparavant Organisation mondiale du tourisme). <https://www.unwto.org/fr/tourisme-developpement-durable>.

7. Conseil Patronal de l'environnement du Québec (CPEQ). Lexique du CPEQ. <https://www.cpeq.org/fr/lexique>.

8. La Chaire de tourisme Transat : Rapport détaillé pour le ministère du Tourisme du Québec réalisé par la Chaire de tourisme Transat (révision janvier 2023) : Pratiques durables : état de la situation de l'industrie touristique du Québec. Portrait des pratiques durables des organisations touristiques québécoises, p. 9, 105 pages.

9. Tourisme durable Québec. Lexique du tourisme durable. <https://tourismedurable.quebec/lexique/#E>.



Méthodologie utilisée dans le cadre de l'analyse

Aux fins de cette analyse, des données ont été recueillies au travers de trois moyens de collecte de l'information :

- Une revue de la littérature au niveau du Québec ainsi qu'à l'étranger ;
- Un sondage en ligne¹⁰ complété par des employés et des gestionnaires œuvrant dans différents secteurs de l'industrie touristique ;
- La réalisation d'entrevues menées auprès d'experts en DD et de leaders de l'industrie touristique en pratiques écoresponsables. La liste des experts et leaders consultés figure à l'annexe 2.

La revue de la littérature a été réalisée par la Chaire de tourisme Transat en identifiant des sources d'informations ciblées en fonction des thématiques pertinentes à l'analyse.

Le sondage en ligne a été réalisé avec l'aide de la Chaire de tourisme Transat afin de recueillir, auprès de gestionnaires et d'employés, de l'information sur leurs connaissances au sujet de certaines notions en développement durable, sur leur utilisation de pratiques écoresponsables, sur leurs communications (à l'interne, à l'externe), sur les freins rencontrés à la transition durable et sur leurs préférences en matière d'apprentissage. Ce sondage a été complété par 50 répondants.

Après avoir identifié les principaux thèmes de l'analyse au travers de la revue de la littérature, les cinq grands champs d'expertise ci-dessous ont été retenus pour constituer les principaux axes sur lesquels les experts ont été interrogés aux fins de la collecte d'informations et de l'analyse.

A Collecter et analyser des données sur l'émission des gaz à effet de serre (GES)

B Assurer la pérennité de l'entreprise dont :

- Utiliser le développement durable à titre de levier de croissance et d'innovation à long terme ;
- Développer une politique d'investissement qui tient compte des enjeux de développement durable et des préoccupations commerciales.

C Pratique d'achat ou d'approvisionnement dont :

- Mettre en place une politique d'approvisionnement avec accompagnement et amélioration continue de ses fournisseurs ;
- Investir, innover et créer un effet d'entraînement en étendant ses pratiques de développement durable à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et de distribution de l'organisation.

D Création d'une charte de valeur dont :

- Mettre en place une charte de valeur ;
- Créer un plan d'action pour mobiliser les employés à la démarche de développement durable ;
- Créer un plan de communication pour mobiliser le client.

E Gestion des matières premières et résiduelles

10. L'annexe 3 fournit des éléments d'informations recueillis dans le cadre du sondage en ligne.

Les entrevues réalisées auprès de treize experts et leaders ont duré environ 1 heure chacune et ont consisté à recueillir leurs réponses au questionnaire élaboré. Dans le cadre de ces entrevues, une grille d'évaluation sur une échelle de 1 à 10 a été utilisée afin de leur demander de situer le niveau actuel et souhaité des compétences des travailleurs et des gestionnaires de l'industrie pour chacun des champs d'expertises :

→ **NIVEAU 1**

Aucune connaissance ou expérience dans le domaine en question

→ **NIVEAU 2-3**

Connaissance très limitée ou expérience de base

→ **NIVEAU 4-5**

Connaissance et expérience générale

→ **NIVEAU 6-7**

Bonne connaissance et expérience dans le domaine

→ **NIVEAU 8**

Très bonne connaissance et expérience dans le domaine

→ **NIVEAU 9-10**

Expert dans le domaine

Un comité d'orientation a été formé afin d'apporter des éléments d'informations utiles à la démarche de cette analyse. Les membres du comité d'orientation figurent à l'annexe 1 de ce rapport.

L'étude menée présente plusieurs limites, particulièrement en matière de représentativité. En effet, l'échantillon constitué par les répondants au sondage en ligne s'est avéré de petite taille puisque seulement 50 personnes y ont répondu. De plus, étant donné que la thématique abordée était annoncée lors de la diffusion du sondage, celui-ci a donc probablement attiré des entreprises présentant un intérêt à ce sujet. Par ailleurs, étant donné le nombre d'experts et de leaders dans l'industrie consultés (au nombre de treize), ce résultat présente, lui aussi, une limite de représentativité par rapport à l'ensemble des secteurs dans lesquels opèrent les entreprises de l'industrie touristique. Enfin, le questionnaire administré lors des entrevues ne consistait pas à établir un portrait exhaustif de l'ensemble des compétences en lien avec le DD pour l'ensemble de la main-d'œuvre de l'industrie touristique.



Description du problème ou de l'occasion

Plusieurs éléments motivent l'intérêt de recourir à une analyse de besoins de formation de la main-d'œuvre dans l'industrie touristique.

Dans le cadre du sondage de la Chaire de tourisme Transat réalisé auprès d'organisations touristiques, « 70 % des organisations jugent prioritaire le développement durable au sein de leurs activités »¹¹. Cependant, ce sondage met aussi en lumière que, parmi les organisations sondées, bien que « 90 % intègrent le développement durable dans leurs activités », seulement 26 % d'entre elles l'intègrent « dans l'ensemble de leurs stratégies et actions »¹². Cette donnée invite à la réflexion sur l'efficacité des actions menées en lien avec le développement durable, notamment lorsque celles-ci ne sont pas intégrées à la fois sur le plan stratégique et opérationnel.

Aussi, les organisations sont exposées à l'opinion publique en regard de leurs actions en lien avec le développement durable dans un contexte de mise en garde à l'égard du phénomène d'écoblanchiment (« greenwashing »). Celui-ci consiste en « l'utilisation trompeuse (intentionnelle ou par inadvertance) d'arguments portant sur de bonnes pratiques écologiques ou responsables dans les communications, visant à influencer les clients ou à améliorer l'image d'une entreprise »¹³. À ce propos, dans l'article de Sheena Carlisle et al., il est fait mention que les compétences et techniques utilisées pour commercialiser et promouvoir des produits respectueux de l'environnement font l'objet de controverse compte tenu du besoin d'éviter l'écoblanchiment¹⁴.

Selon la Commission des Partenaires du Marché du Travail (CPMT), une des dix compétences du futur, nécessaires dès aujourd'hui est : « respecter l'environnement », c'est-à-dire, « acquérir les attitudes nécessaires pour comprendre son impact et celui de son entreprise, voire de la société en général, sur l'environnement et le développement durable (...) »¹⁵. Dans une autre publication de la CPMT, il est mentionné que : « En ce qui concerne la connaissance des enjeux liés à la transition verte du marché du travail, les secteurs des services semblent être moins outillés que les autres secteurs (...) il ne semble pas y avoir de prise de conscience à propos des transformations nécessaires au virage environnemental et de l'adaptation de la main-d'œuvre qui en découle »¹⁶.

Les trois dimensions (social, environnemental et économique) du développement durable lui confèrent un vaste champ d'applications en regard des pratiques et des actions pouvant être menées par les entreprises.

Ainsi, soutenir l'industrie touristique dans la transition durable au travers du développement des compétences s'inscrit dans une perspective élargie en termes de pratiques et disciplines compte tenu de l'aspect tridimensionnel du concept de développement durable. Aussi, comme mentionné précédemment, l'intégration du développement durable à un niveau stratégique dans un but de maximiser la portée des actions laisse entrevoir l'importance de compétences relevant aussi du domaine de la gestion.

70 %

DES ORGANISATIONS JUGENT PRIORITAIRE
LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU SEIN
DE LEURS ACTIVITÉS



11. La Chaire de tourisme Transat; Rapport détaillé pour le ministère du Tourisme du Québec réalisé par la Chaire de tourisme Transat (révision janvier 2023) : Pratiques durables : état de la situation de l'industrie touristique du Québec. Portrait des pratiques durables des organisations touristiques québécoises ; p. 14, 105 pages.

12. *Ibid.* p. 14.

13. Tourisme durable Québec. Lexique du tourisme durable. <https://tourismedurable.quebec/lexique/#E>.

14. Sheena Carlisle, Stanislav Ivanov, Corné Dijkmans, Bartolome Marco-Lajara, 2022, Environmental Skills Gaps in Tourism and Hospitality Organisations : Evidence from Europe ; Vol. 70/No.3/2022 ; 411-431 ; p. 415.

15. Commission des Partenaires du Marché du Travail (CPMT). Se préparer à un marché du travail en transformation : référentiel québécois des compétences du futur, p. 11, 16 pages. https://www.cpmt.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_cpmt/Publications/RA_referentiel_CPMT.pdf.

16. Commission des Partenaires du Marché du Travail (CPMT). Priorités en développement de compétences de la CPMT 1^{re} édition du rapport mené en collaboration avec les comités sectoriels de main-d'œuvre, page 17, 74 pages. https://www.cpmt.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_cpmt/Publications/RA_priorites-developpement-competences_CPMT.pdf.

Seule une faible proportion des entreprises de moins de 250 employés se sont engagées dans une démarche de développement durable incluant les trois critères d'une démarche valide telle que présentée par l'Institut de la statistique du Québec (incluant la formalité de la démarche, le suivi de ses objectifs et les trois dimensions du développement durable). Cette démarche est davantage amorcée dans les entreprises comptant 250 employés et plus et concerne 31 % d'entre elles¹⁷.

Ainsi, ces données laissent entrevoir que l'engagement vers une démarche de développement durable ne concerne qu'une minorité des entreprises à l'échelle du Québec.

En référence à la notion de performance, il est intéressant d'indiquer la façon dont l'Institut de la statistique du Québec introduit la démarche de développement durable. Elle « se traduit par un engagement pris à un niveau hiérarchique élevé, qui vise une performance non seulement financière, mais aussi sociale et environnementale. Cette démarche repose sur l'amélioration continue et la communication. Elle s'applique à toutes les fonctions de l'entreprise »¹⁸.

D'après les observations de la Chaire de tourisme Transat, plusieurs pratiques écoresponsables sont déjà en place dans l'industrie touristique, par exemple l'installation de bornes de recharge pour les véhicules électriques, le soutien de l'économie locale (approvisionnement), la gestion des matières résiduelles ou, encore, la contribution au développement et à la qualité de vie de la communauté locale¹⁹. De plus, selon les résultats obtenus par la Chaire dans le cadre de son sondage, huit organisations touristiques sur dix ont l'intention d'accroître leurs pratiques durables, ce qui démontre, selon elle, que les organisations touristiques ont déjà pris conscience de l'importance d'agir en matière de pratiques durables²⁰.

8

ORGANISATIONS TOURISTIQUES
SUR DIX ONT L'INTENTION D'ACCROÎTRE
LEURS PRATIQUES DURABLES



Cependant, la Chaire met aussi en évidence les cinq obstacles suivants auxquels font face les organisations touristiques : coûts élevés, manque de moyens financiers, manque de temps, manque de main-d'œuvre, manque de connaissances ou d'expertise interne et difficulté à trouver des partenaires ayant intégré le développement durable²¹.

Compte tenu de l'aspect tridimensionnel du développement durable et de ses nombreux champs d'application multidisciplinaires, cette analyse ne consiste pas à déterminer l'ensemble des compétences nécessaires à l'accélération de la transition durable pour l'industrie touristique. En effet, en adoptant une perspective globale sur l'ensemble de la main-d'œuvre touristique, les résultats de ce rapport sont de nature plus générale que détaillée à travers la mise en évidence d'écarts de compétences pour des champs d'expertise retenus et de constats qui en découlent.

À l'issue des résultats de ce rapport d'analyse, la formation a pour objectif de développer des compétences permettant de participer, par la mise en commun d'expertises disciplinaires, thématiques ou sectorielles, à la définition, la gestion et la mise en œuvre de pratiques écoresponsables, ayant pour cible le développement durable au sein des entreprises.

17. Institut de la statistique du Québec. Enquête sur le développement durable, les pratiques écoresponsables et les technologies propres, édition 2021, page 48, 95 pages. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/rapport-enquete-developpement-durable-pratiques-ecoresponsables-technologies-propres-2021.pdf>.

18. *Ibid.* p. 48.

19. La Chaire de tourisme Transat. Rapport détaillé pour le ministère du Tourisme du Québec réalisé par la Chaire de tourisme Transat (révision janvier 2023) : Pratiques durables : état de la situation de l'industrie touristique du Québec. Portrait des pratiques durables des organisations touristiques québécoises, p. 15 et 16, 105 pages.

20. *Ibid.* p. 89.

21. *Ibid.* p. 17.



Résultats

Un ensemble de constats en lien avec les écarts de compétences identifiés sont émis ci-dessous, d'abord d'un point de vue global puis d'un point de vue plus spécifique par champ d'expertise. Une synthèse des principaux constats relevés lors de l'analyse des besoins est proposée à l'annexe 5.



Constats sur les écarts de compétences

01

Écarts de compétences perçus selon les experts consultés et niveau de performance au niveau global

Les écarts de compétences mis en évidence correspondant à la différence entre le niveau de compétences souhaité et actuel font l'objet de plusieurs constats généraux.

Premièrement, le niveau de compétence actuel estimé par les experts et leaders consultés est faible en se situant entre 1,8 et 3,4 sur 10 selon le champ d'expertise. Ensuite, le niveau de compétence attendu est, quant à lui, plutôt élevé pour les cinq champs d'expertise en se situant entre 8,2 et 8,8 sur 10 à l'exception de la pratique de collecte et d'analyse des données sur l'émission des gaz à effet de serre (GES) qui se situe à 7,1 sur 10.

Ainsi, il en résulte une grande homogénéité dans les valeurs des écarts pour les cinq champs d'expertise. Ces valeurs d'écarts de compétences oscillent entre 5,2 et 5,5 points sur une échelle de 1 à 10, ce qui témoigne d'un grand écart de performance par rapport au niveau escompté de compétences, et ce, pour tous champs d'expertise confondus.

Cette analyse démontre un grand écart de performance par rapport au niveau escompté de compétences, et ce, pour tous champs d'expertise confondus.

Cependant, ces niveaux de compétences escomptés n'indiquent pas qu'il faut élever le niveau des travailleurs à celui d'expert dans chacun des champs d'expertise identifiés. Il s'agit plutôt de s'assurer qu'ils détiennent de bonnes connaissances liées au calcul d'émission de GES et de très bonnes connaissances pour les quatre autres champs d'expertise.

Les sections suivantes permettent d'apporter des explications en lien avec les constats émis par champ de compétences ciblé.

L'annexe 7 contient les compétences clés par champs d'expertise.

02 Écart de compétences et constats émis en matière de collecte et d'analyse des données sur l'émission des gaz à effet de serre (GES)

Concernant la pratique de collecte et d'analyse des données sur les GES, il a été mentionné par des experts qu'il suffirait que les travailleurs comprennent les informations nécessaires à la compilation des données devant être introduites dans des outils de calculs déjà existants et disponibles.

Cela explique la raison pour laquelle le niveau de compétence souhaité pour ce champ d'expertise s'élève seulement à 7,1 sur 10 alors que le niveau de compétence actuel est estimé à 1,8 sur 10 (ce qui se traduit par un écart de points de 5,3 sur une échelle de 1 à 10).

Le sondage de la Chaire de tourisme Transat indique l'intention d'un peu plus de la moitié des organisations touristiques, dans un court horizon, « de faire ou bonifier leurs pratiques de calculs, réduction et compensation actuelles »²².

Or, malgré cette intention louable des organisations, les experts consultés s'accordent en grande partie sur la complexité inhérente au calcul des GES. Ainsi, bien que l'accent soit surtout mis sur un niveau de compréhension de données spécifiques utiles au calcul des GES, il ne faut donc pas sous-estimer sa complexité, soulignée par certains experts interrogés et par Sheena Carlisle et al. (2022). Dans leur article, ces auteurs indiquent que le calcul du carbone requiert des compétences pertinentes afin d'être capable de gérer et d'estimer l'utilisation d'énergie issue d'équipement et de la technologie ainsi que pour évaluer et implanter des stratégies visant à réduire les émissions de carbone²³.

Malgré l'intention louable des organisations envers les GES, les experts consultés s'accordent en grande partie sur la complexité inhérente à leur calcul.



22. La Chaire de tourisme Transat. Rapport détaillé pour le ministère du Tourisme du Québec réalisé par la Chaire de tourisme Transat (révision janvier 2023) : Pratiques durables : état de la situation de l'industrie touristique du Québec. Portrait des pratiques durables des organisations touristiques québécoises, p. 36, 105 pages.

23. Sheena Carlisle, Stanislav Ivanov, Corné Dijkmans, Bartolome Marco-Lajara, Environmental Skills Gaps in Tourism and Hospitality Organisations : Evidence from Europe Vol. 70/No.3/2022/411-431, p. 415.



Compte tenu de la complexité de ce calcul, les recommandations issues de commentaires d'experts consisteraient à agir en deux temps : d'abord, recevoir un accompagnement afin de comprendre le mode de calcul adapté à la réalité de l'entreprise puis transférer les connaissances à un ou deux employé(s) à l'interne désigné(s) comme personne(s)-ressource(s) pour la compilation et la gestion de ces données. Il reste néanmoins à savoir si ce type d'accompagnement initial est facilement accessible pour les entreprises, soit, s'il y a suffisamment de personnes-ressources disponibles sur le marché et si les programmes subventionnés sont facilement disponibles afin que les entreprises puissent surmonter l'obstacle lié aux coûts et au manque de temps. Lors des entretiens, il a été mentionné les subventions qui existent afin que les entreprises puissent recourir à ce type d'accompagnement.

Aussi il est important de souligner que l'accompagnement initial en question doit permettre de transférer à l'entreprise les connaissances et les outils utiles à la suite de l'exercice du calcul réalisé afin qu'elle puisse développer son autonomie en lien avec ce type d'expertise.

Afin que les entreprises fassent de ce calcul un exercice prioritaire, certains experts consultés ont souligné qu'elles doivent être au fait de certaines connaissances qui vont bien au-delà de l'aspect technique du calcul. Il s'agit notamment de l'importance de connaître les raisons pour lesquelles il est important de réaliser ce calcul et, plus particulièrement, de connaître l'impact de l'activité de son entreprise en matière d'émission de GES afin de pouvoir disposer d'indicateurs et de capter les données pertinentes au calcul. Sans ce dernier, il est impossible de faire des choix comme en matière de compensation carbone et d'estimer le temps nécessaire à celle-ci. Certains experts interrogés ont même indiqué l'intérêt pour une entreprise de pouvoir compter sur au moins un employé capable de faire le calcul en lien avec les GES.

Un des constats émis par Sheena Carlisle et al. (2022) permet d'illustrer la pertinence de dépasser les considérations techniques inhérentes au calcul des GES, car ces auteurs indiquent que la connaissance et l'action s'appuyant sur les compétences consistent à avoir une compréhension fondamentale de l'impact du secteur touristique sur les changements climatiques et à adapter ce secteur au travers des changements dans les rôles et responsabilités des employés permettant de protéger l'environnement²⁴.

Aussi, il est intéressant de constater que plusieurs experts interrogés ont souligné le manque d'adaptation et de prise de conscience face à l'urgence climatique.

24. Ibid. p. 14.

03

Écart de compétences et constats émis en lien avec la pérennité de l'entreprise

En ce qui concerne la capacité à assurer la pérennité de l'entreprise, la valeur de l'écart de compétences est de 5,5 points sur une échelle de 1 à 10. Cet écart correspond à la différence entre le niveau de compétences attendu à 8,4 sur 10 et le niveau de compétences actuel qui est estimé à seulement 2,9 sur 10.

Le besoin de connaissances en économie circulaire a été mentionné par des experts lorsque la question d'utiliser le développement durable à titre de levier de croissance et d'innovation a été abordée. Certains d'entre eux ont, par ailleurs, indiqué que l'économie circulaire n'est pas assez mise de l'avant.

Plusieurs experts estiment que l'économie circulaire n'est pas assez mise en avant dans le secteur du tourisme au Québec.

Québec Circulaire définit l'économie circulaire comme : « un système de production, d'échange et de consommation visant à optimiser l'utilisation des ressources à toutes les étapes du cycle de vie d'un bien ou d'un service, dans une logique circulaire, tout en réduisant l'empreinte environnementale et en contribuant au bien-être des individus et des collectivités »²⁵. À l'annexe 4 figurent des éléments d'informations complémentaires en lien avec la notion d'économie circulaire.

En ce qui concerne la capacité à assurer la pérennité de l'entreprise, les experts ont abordé la notion de planification stratégique au travers de l'implantation de modèles d'affaires durables comme l'économie circulaire. Ils ont indiqué que cela induit la nécessité de pouvoir élaborer un tableau de bord et de suivre les indicateurs de performance en lien avec la stratégie en développement durable. Il a aussi été mentionné que l'expertise en développement durable doit être transversale à l'entreprise. D'où l'importance pour certains experts que les compétences et les connaissances de nature stratégique et de portée transversale à l'entreprise puissent être développées à l'interne afin d'utiliser le développement durable à titre de levier de croissance et d'innovation à long terme. Certains experts ont d'ailleurs évoqué l'utilité de créer un comité interne dans l'entreprise afin de pouvoir garder les compétences développées.

Compte tenu de l'importance à consacrer à la stratégie au travers de nouveaux modèles d'affaires, certains experts ont souligné que les acteurs de l'écosystème doivent acquérir les informations stratégiques utiles afin que leur planification stratégique soit adaptée aux réalités et enjeux de leur secteur d'activité ainsi qu'aux particularités régionales. Une mise en garde a d'ailleurs été émise concernant la tendance aux raccourcis dans les raisonnements qui nuirait à l'élaboration de stratégie. À ce commentaire émis, il est intéressant d'ajouter que l'aspect tridimensionnel du développement durable conjugué aux impacts des changements climatiques engendre une foule d'informations dont la connaissance requise à l'égard de plusieurs d'entre elles s'avère indispensable pour les gestionnaires dans le cadre de leur prise de décisions. De plus, les décisions doivent être prises dans un contexte d'affaires soumis à de nombreuses contraintes tels que le manque de main-d'œuvre, la hausse des coûts, les changements climatiques. D'ailleurs, plusieurs experts consultés qualifient l'adaptation aux changements climatiques d'insuffisante. À cela, il a aussi été ajouté que les gestionnaires doivent comprendre que la communauté est une partie prenante importante.



25. Québec Circulaire. <https://www.quebeccirculaire.org/static/h/concept-et-definition.html>.



Compte tenu de l'importance de recourir à de nouveaux modèles d'affaires en lien avec le développement durable (englobant les volets économique, social et environnemental), il a été émis la possibilité d'une augmentation de l'écart de compétences entre les nouveaux gestionnaires formés en développement durable et ceux en poste depuis longtemps. Afin de gérer les attentes des travailleurs face à l'arrivée de gestionnaires et conseillers formés en développement durable, il a été mentionné qu'une actualisation des compétences de base est requise afin de s'assurer, entre autres, que le concept de développement durable est bien compris. Aussi, les compétences de base requises au niveau de la gestion doivent être différenciées de celles sur le plan opérationnel.

En lien avec la question posée aux experts portant sur la capacité des entreprises à développer une politique d'investissement qui tienne compte des enjeux de développement durable et des préoccupations commerciales, les commentaires émis ont recoupé plusieurs aspects évoqués ci-dessous tels que : la capacité d'analyse et de prise de décision requises dans un contexte complexe et multidisciplinaire en développement durable et qui implique de pouvoir prendre en compte plusieurs variables. Dans cette optique, comme le prix n'est pas le seul élément à prendre en considération, il a été mentionné qu'une vision stratégique est nécessaire lorsqu'il est question d'une politique d'investissement qui diffère d'une politique d'achat.

Par ailleurs, bien comprendre les notions de coûts d'achat et de retour sur investissement est essentiel. Il a été évoqué l'importance de pouvoir estimer le potentiel en matière d'économie d'énergie en lien avec les notions d'achat et d'investissement où, malgré un coût initial plus élevé, l'achat pourrait s'avérer un bon choix compte tenu des économies générées avec le temps.

De plus, une mise en garde consiste à s'assurer de faire appliquer les politiques, car une lacune à cet égard pourrait jeter un discrédit sur les actions en lien avec le développement durable menées par l'entreprise compte tenu du scepticisme public lié à l'écoblanchiment (« greenwashing »).

Enfin, certains experts ont porté une attention particulière à la notion d'écoconditionnalité. À ce propos, Tourisme durable Québec indique que « les gouvernements, les banques et d'autres bailleurs de fonds pratiquent l'écoconditionnalité lorsqu'ils intègrent des exigences (des conditions) quant au respect de l'environnement pour donner du financement (...). Cette pratique permet d'assurer une plus grande cohérence entre les politiques et les actions en matière de développement durable »²⁶. Les experts ont, quant à eux, aussi précisé l'importance des critères d'écoconditionnalité en matière de crédibilité des pratiques des entreprises et aussi afin que ces dernières puissent se rendre admissibles à des programmes subventionnés et ainsi obtenir du financement pour la réalisation de leurs projets.

Les experts ont mis l'accent sur l'importance d'écoconditionnalité en matière de crédibilité des pratiques des entreprises.

26. Tourisme durable Québec. Lexique du tourisme durable. <https://tourismedurable.quebec/lexique/#E>.

04 Écart de compétences et constats émis en regard des pratiques d'achat ou d'approvisionnement

Les experts consultés ont estimé le niveau actuel de compétences de la main-d'œuvre à 3 sur 10 dans ce champ d'expertise alors qu'il faudrait, selon eux, élever ce niveau de compétences à 8,2 sur 10, ce qui se traduit par une valeur de l'écart de compétences de 5,2 points sur une échelle de 1 à 10.

À la vue des nombreux critères à prendre en considération en matière de politique d'achat responsable, un expert a mis l'accent sur l'intérêt de fournir de la formation afin de comprendre les différents enjeux et leur ordre de priorité lors de l'élaboration des politiques d'achat. Aussi, il est d'autant plus essentiel de comprendre la complexité inhérente aux politiques d'achat et d'approvisionnement lorsque des modèles d'affaires en lien avec la circularité et la conformité à une norme (certification) rentrent en ligne de compte dans la prise de décision. Afin d'être capable de prendre une décision éclairée en matière de choix de fournisseurs, il est requis de baser sa prise de décision sur des critères de sélection. Certains experts ont même évoqué l'importance du volet communication auprès des fournisseurs au travers de la relation à entretenir avec eux, de l'importance de la capacité d'influence à exercer sur eux ou encore de la mise en place d'un processus d'accompagnement continu auprès des fournisseurs. Il a même été question de la capacité à faire valoir aux fournisseurs sa position sur des éléments non négociables en regard des choix et des critères de l'entreprise en matière de développement durable. D'où l'intérêt, aussi, de prendre connaissance du code d'éthique des fournisseurs ou encore de leurs pratiques qui, cependant, ne seraient pas toujours faciles à connaître, selon certains experts.

Lors des entretiens, il a été donné, à titre d'exemple, le cas de l'approvisionnement local dont de plus en plus d'entreprises sont conscientes, et qui, en privilégiant des circuits courts, peut contribuer à la réduction des émissions de GES. Néanmoins, il faut du temps à une entreprise pour comprendre la réalité des producteurs locaux, car ces derniers, contrairement à de plus gros fournisseurs, sont soumis à une plus grande fluctuation de leur production à cause d'aléas de plus en plus fréquents comme c'est le cas avec les changements climatiques. Cela peut amener les restaurateurs à rencontrer plus de difficultés en lien avec les enjeux liés à l'approvisionnement.

En bref, une attention doit être portée sur les connaissances requises en termes de critères requis permettant aux gestionnaires de guider leurs décisions en lien avec les politiques d'approvisionnement et d'intégrer une gestion des risques associée à celles-ci.

Cela requiert une capacité d'analyse pour l'implantation et le suivi d'indicateurs ainsi que des compétences dans l'administration des appels d'offres pour les gestionnaires. La capacité à innover est, elle aussi, à prendre en considération afin que les pratiques écoresponsables mises en œuvre puissent conférer à l'entreprise un avantage concurrentiel.





05 Écart de compétences et constats émis en lien avec la création d'une charte de valeur

La valeur de l'écart de compétence en lien avec la création d'une charte de valeur est de 5,4 points sur une échelle de 1 à 10. Selon les experts consultés, le niveau de compétence souhaité est de 8,8 sur 10 alors que le niveau actuel de compétences est estimé à 3,4 sur 10.

Les commentaires recueillis illustrent plusieurs enjeux liés à la notion de charte de valeur et à son adoption. Tout d'abord, il a été mis en évidence l'importance des valeurs organisationnelles qui doivent s'incarner à travers l'ensemble des pratiques de l'entreprise. Elles doivent avoir été méticuleusement choisies et définies en fonction d'une réflexion englobant les différents volets du développement durable. Cependant, plusieurs experts ont émis une réserve quant à la pertinence de recourir à une charte de valeurs en expliquant qu'une charte n'est pas nécessairement appliquée contrairement à une politique qui, normalement, doit l'être. Cela suscite donc un doute sur les retombées à la suite de la mise en place d'une charte, contrairement à celles qui découleraient d'un plan d'action. Compte tenu de l'importance accordée aux valeurs organisationnelles et du fait qu'elles doivent s'incarner à travers un ensemble de pratiques de l'entreprise, il a été suggéré la possibilité d'ajouter des éléments en lien avec le DD dans le cadre des pratiques de gestion des ressources humaines de la dotation jusqu'à l'évaluation du rendement. Il s'agirait d'inclure des aspects en DD dans les descriptions de postes et d'ajouter les critères requis dans le cadre de l'évaluation des employés. Cela permettrait d'instaurer une culture durable et de favoriser la rétention du savoir au sein des organisations surtout en cas de départ de leaders.

Il ressort de certains constats d'experts que la création d'un plan d'action est un bon moyen pour mobiliser des employés autour de la démarche de développement durable, notamment en les y impliquant.

Les employés doivent comprendre la démarche menant à la création du plan d'action et être en phase avec les valeurs de l'organisation afin d'éviter d'induire chez eux une mauvaise perception en lien avec le phénomène d'écoblanchiment.

Par ailleurs, la prudence est aussi de mise à l'égard du public face à l'enjeu lié au phénomène d'écoblanchiment qui a été nommé par plusieurs experts lorsqu'il a été question de la création d'un plan de communication pour mobiliser le client. En fait, **les entreprises semblent peu ou pas communiquer sur leurs pratiques écoresponsables de crainte d'être accusées d'écoblanchiment.** Il est intéressant de constater que la capacité à faire preuve de transparence a été soulevée par certains experts dans le cadre de la communication aux clients.

Il a aussi été fait référence à la mise en place d'un comité de bonnes pratiques afin d'impliquer les employés. Il a toutefois été porté à l'attention que de déléguer aux employés des actions en développement durable peut occasionner une charge de travail supplémentaire dans un contexte où les entreprises sont confrontées à un manque de main-d'œuvre. Alors que les notions de politique de développement durable et de plan d'action qui en découle ont été abordées, il a aussi été mentionné l'importance d'intégrer le développement durable à la stratégie d'entreprise afin d'éviter d'avoir à suivre un plan stratégique d'un côté et un plan en développement durable de l'autre. En plus de cette considération en lien avec l'intégration du développement durable à même la stratégie d'entreprise, il faut aussi s'assurer d'une cohérence interne entre les pratiques de l'entreprise basées sur les principes de développement durable.



06 Écart de compétences et constats émis en matière de gestion des matières premières et résiduelles

En ce qui concerne la gestion des matières premières et résiduelles, le niveau de compétence souhaité a été estimé à 8,8 sur 10 tandis que le niveau de compétence actuel l'a été à hauteur de 3,4 sur 10 ce qui traduit un écart de compétence de l'ordre de 5,4 points sur une échelle de 1 à 10.

Les constats s'avèrent plutôt mitigés à l'égard des pratiques de gestion des matières premières et résiduelles.

En effet, il est intéressant de constater qu'en dépit d'une sensibilisation de la population au recyclage et au compostage qui sont, tous deux, relativement intégrés dans certaines habitudes de vie, le niveau de compétence actuel est plutôt faible et un rattrapage important doit être effectué afin d'atteindre un meilleur niveau de performance.

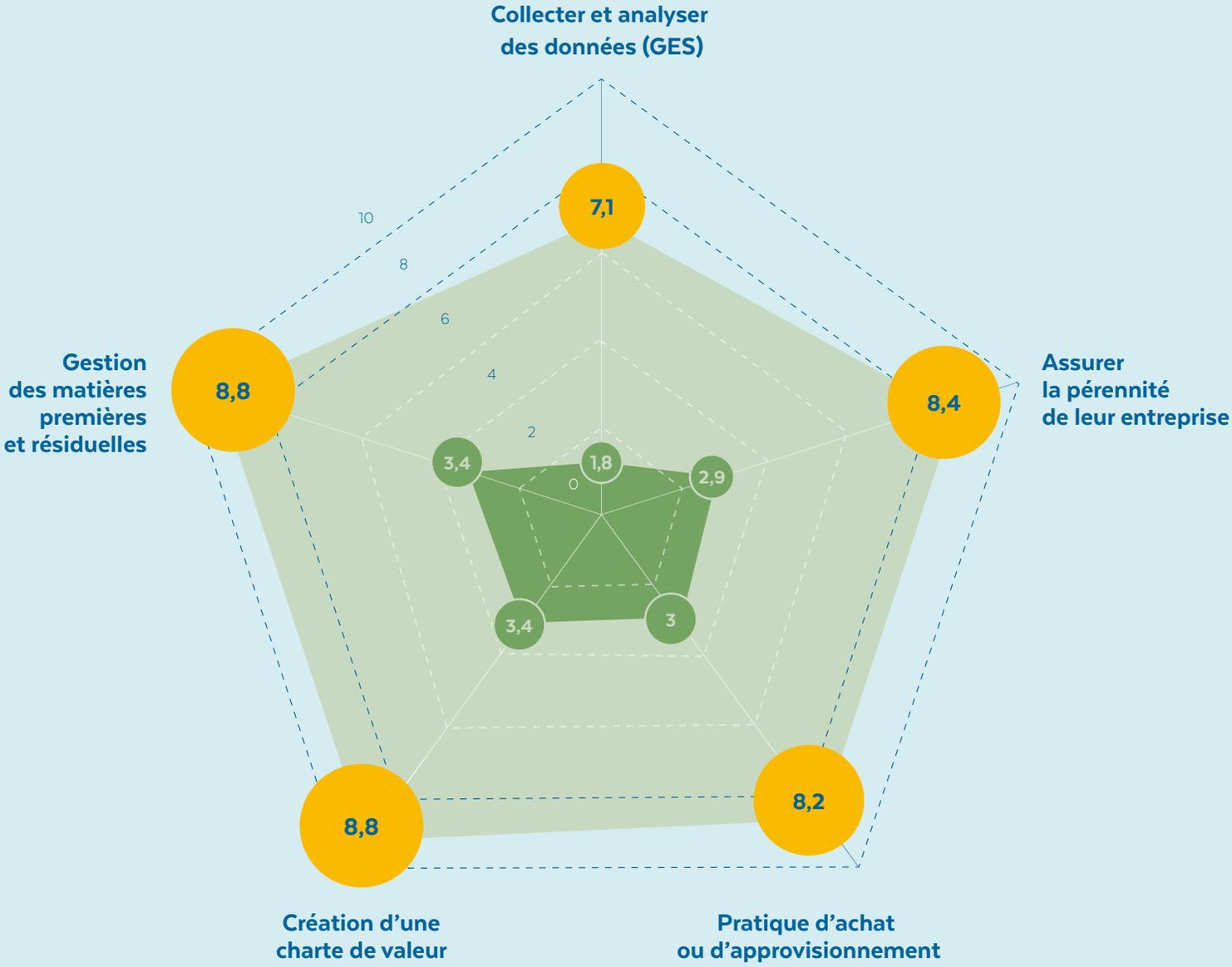
En premier lieu, la quantité de matières produites ne semble pas connue des entreprises qui les génèrent. Cette absence de données nuit à la possibilité de cerner le problème et d'établir, par conséquent, une stratégie pour y remédier ainsi que pour mesurer les impacts positifs à la suite d'actions posées. Il a été préalablement mentionné que l'économie circulaire n'est pas assez mise de l'avant. Or, la question des matières premières et résiduelles fait partie des principes de l'économie circulaire où le cycle de vie des produits et services doit être analysé et où les pratiques doivent être déterminées dès le départ avec les fournisseurs. Par exemple, plusieurs moyens peuvent être considérés afin d'inciter à réduire à la source l'utilisation de matières premières et où l'étape du recyclage n'intervient qu'après certaines étapes de gestion de matières premières posées en amont.

Il semble aussi y avoir un enjeu sur la façon dont les matières sont triées étant donné qu'il a été mentionné un manque de connaissance sur les matières pouvant être recyclées. À titre d'exemple, le plastique pour lequel une partie de la population ne semble pas faire de différence entre les différents grades dont ceux pouvant être recyclés et ceux ne pouvant l'être.

Aux commentaires émis, s'ajoute aussi celui concernant l'absence d'initiatives au niveau municipal en ce qui a trait à l'accessibilité du compostage dans le secteur commercial. Or, ce type d'initiative s'avérerait intéressante pour les restaurateurs dans le cadre de la gestion de leurs matières résiduelles. Aussi, il y aurait un intérêt à une plus grande responsabilité partagée au sein de plusieurs acteurs de la communauté ainsi qu'à la mise en place de partenariats afin d'implanter des initiatives en matière de gestion des déchets.

Voici un graphique qui présente la synthèse des écarts de compétences, par champs d'expertise.

Écarts de compétences perçus selon les experts consultés



■ Niveau actuel

■ Niveau à atteindre

Autres constats émis



Constats en matière de certification en développement durable et considérations en lien avec la formation

Les commentaires émis par les experts interrogés mettent en évidence un ensemble de considérations en regard de la certification.

Le manque d'uniformité inhérent à la multitude de certifications disponibles et la difficulté d'effectuer un choix parmi celles-ci représentent des enjeux émis par les experts. En lien avec ces enjeux, il est mentionné dans une des publications du Réseau de veille en tourisme de la Chaire de tourisme Transat que, lorsqu'il s'agit d'orienter les clients vers des choix durables, « Plusieurs actions peuvent être mises en place par les entrepreneurs touristiques ou les destinations. (...) Pour les destinations, il peut s'agir de mettre de l'avant les entreprises certifiées par un organisme reconnu par le GSTC »²⁷, soit par le Global Sustainable Tourism Council.

La notion de rigueur en lien avec la démarche de certification est un autre élément mentionné parmi l'ensemble des constats émis. À ce propos, Tourisme durable Québec (TDQ) met aussi l'accent sur le rôle du GSTC en indiquant que « En tourisme durable, il est souhaitable que les standards et normes utilisés par l'organisme certificateur soient officiellement reconnus par le Global Sustainable Tourism Council (GSTC). »²⁸. Aussi, dans son lexique, TDQ met en garde sur le fait que le terme certification « est parfois utilisé à tort pour parler de programmes qui ne répondent pas à la définition de certification »²⁹.

Un autre constat émis permet de se questionner sur la finalité en lien avec la conformité à une certification. Or, au-delà de la finalité d'une certification, il peut être utile d'indiquer que celle-ci peut néanmoins favoriser la mise en place d'une démarche d'amélioration continue et qu'elle constitue un moyen additionnel pour les organisations souhaitant initier des actions en faveur du développement durable.

De plus, dans les constats émis, il est indiqué que la certification présente l'avantage de respecter des standards, de bonifier la marque employeur, de favoriser une mise à niveau des compétences et la formation des employés ainsi que de constituer un effet de levier pour les mobiliser.

Néanmoins, les experts ont mis l'accent sur d'autres enjeux en lien avec l'octroi d'une certification. Il a été mentionné la charge de travail occasionnée par une démarche de certification, la lourdeur associée à certaines certifications et au grand nombre d'exigences à respecter dans un contexte de manque de main-d'œuvre où il peut s'avérer difficile de trouver le temps de former le personnel. De plus, investir dans la formation des employés peut s'avérer difficile pour de nombreuses entreprises confrontées aux défis de mobilité et de rétention de la main-d'œuvre, comme observé dans l'industrie touristique impactée par la saisonnalité.

Les facteurs de succès partagés par les experts en lien avec l'octroi d'une certification sont les suivants : prévoir un certain délai avant d'imposer la certification aux employés, éviter les discours moralisateurs aux employés, faciliter leur compréhension de la démarche de certification et les soutenir afin qu'ils puissent se former. Une attention particulière doit être portée à la sélection des formateurs qui doivent avoir une bonne connaissance de la complexité des problèmes compte tenu de la démarche d'amélioration continue inhérente à l'octroi d'une certification.

Les commentaires fournis ont apporté des mises en garde, notamment sur le fait que la formation ne doit pas se réduire à la certification et que cette dernière ne doit pas être considérée dans une optique purement commerciale compte tenu de la collaboration qui constitue une pratique à encourager dans le cadre de la transition durable selon certains experts consultés.

Enfin, la certification reste encore peu répandue au sein des entreprises touristiques tel que mis en évidence par la Chaire de tourisme Transat dans le cadre de son sondage réalisé auprès d'organisations touristiques qui révèle que seulement 17 % des organisations adhèrent à un processus de certification ou de normalisation³⁰.

27. Cahier tendances 2024. Réseau veille tourisme de la Chaire de tourisme Transat, p. 59, 69 pages. https://veilletourisme.s3.amazonaws.com/2024/01/Cahier-tendance_2024_FINAL.pdf.

28. Tourisme durable Québec. Lexique du tourisme durable. <https://tourismedurable.quebec/lexique/#certification>.

29. Ibid.

30. La Chaire de tourisme Transat. Rapport détaillé pour le ministère du Tourisme du Québec réalisé par la Chaire de tourisme Transat (révision janvier 2023) :

Pratiques durables : état de la situation de l'industrie touristique du Québec. Portrait des pratiques durables des organisations touristiques québécoises ; p. 14, 105 pages.

02

Constats en lien avec la stratégie d'apprentissage

Plusieurs experts ont mis l'accent sur l'intérêt des programmes d'accompagnement afin d'améliorer la performance des gestionnaires et des employés en regard de la transition durable.

Ces programmes d'accompagnement facilitent l'acquisition, par les participants, de compétences qui vont au-delà du simple savoir théorique. De plus, ils doivent offrir un

sentiment de sécurité propice à l'apprentissage en groupe et à l'expérimentation après avoir établi une base de connaissances initiale. Dans cet ordre d'idées, de tels programmes d'accompagnement permettent d'outiller les apprenants puis de leur offrir l'opportunité de tester et d'implanter des solutions concrètes sur le terrain, par le biais du prototypage, en débutant par exemple avec un projet pilote. À la suite de séances en groupe, les participants peuvent accéder à de l'accompagnement personnalisé afin de faciliter les changements dans leur organisation. De tels parcours d'accompagnement doivent être méticuleusement définis sur le plan méthodologique afin de fournir tous les avantages escomptés, en lien avec les objectifs d'apprentissage visés.



03

Autres constats en complément au volet développement des compétences

Compte tenu de l'aspect tridimensionnel du concept de développement durable, il n'est pas réaliste d'atteindre un niveau d'expert toutes disciplines confondues compte tenu de l'étendue des compétences dans de nombreux champs d'application.

Au-delà du volet développement de compétences (formation), certains experts consultés ont mis l'accent sur l'intérêt de faire connaître les outils disponibles. Aussi, il a été mentionné l'importance d'une prise de conscience

des entreprises sur les émissions et les impacts générés par leurs propres activités, d'une connaissance des gestes concrets et de nouvelles façons de faire pouvant minimiser ces impacts et d'acquérir les informations utiles afin de guider les décisions. De plus, il a également été mis en évidence l'importance de saisir les opportunités d'affaires découlant du développement durable, motivant ainsi les entreprises à avancer dans cette direction.

Il a été mentionné par les experts que plusieurs données, dont celles en lien avec le calcul des émissions des GES, permettent aux gestionnaires de justifier des directives émises en évitant ainsi de susciter le doute chez les employés. À ce propos, il est intéressant de mentionner que ce type de pratique est justement importante à prendre en considération lors de l'introduction d'un changement dans l'entreprise afin de pouvoir bien le justifier auprès des employés.

D'autres bonnes pratiques en lien avec la gestion du changement ont été mentionnées comme celle consistant à commencer une implantation avec un projet pilote ou encore celle consistant à former un comité de bonnes pratiques en développement durable.

Aussi, **les commentaires fournis par les experts invitent à une réflexion plus large que celle consacrée au développement de compétences en évoquant l'avantage à collaborer avec d'autres acteurs et à tisser des liens avec la communauté** en allant jusqu'à considérer la mutualisation des ressources, ce qui peut remettre en perspective, à certains égards, la notion de compétition. Aussi, certains experts ont partagé la même idée au sujet du rôle et du soutien important des municipalités et des associations touristiques.

Les experts ont mentionné plusieurs obstacles rencontrés par les gestionnaires et les employés qui les retardent à prendre le virage de l'économie verte tels que :

- Le manque de temps ; il est particulièrement critique en considération de l'investissement en temps requis dans la révision des pratiques d'affaires et dans l'appréhension de la complexité inhérente aux multiples dimensions que revêt le développement durable. À titre d'exemple en lien avec le manque de temps, le risque de faire de mauvais choix peut être exacerbé lorsqu'il s'agit de repenser les façons de faire pour reconstruire ou réaménager des installations à la suite d'aléas climatiques. Ces derniers exercent donc une pression supplémentaire sur le temps disponible compte tenu que les gestionnaires doivent pouvoir se ménager du temps pour réfléchir sur les façons de faire et les modifier afin de mieux composer avec les aléas climatiques de plus en plus fréquents.
- Le manque de ressources financières.
- Le manque de connaissances en lien avec les enjeux et sur ce qui peut impacter la pérennité d'une entreprise. Plusieurs experts font mention de la mauvaise compréhension de la notion d'investissement en matière d'économie verte (dépenses versus retour sur investissement), sur son importance et sur ses retombées potentielles.
- Le manque de personnel compte tenu de la faible proportion en nombre des personnes qualifiées dans le domaine du développement durable.

Les experts interrogés ont fait part d'éléments qui faciliteraient la performance des gestionnaires et des employés vis-à-vis de la transition durable :

- Rendre les concepts, les terminologies et les outils plus accessibles et vulgariser l'information.
- Privilégier les actions à fort impact et bénéfiques escomptés en regard des efforts à fournir (exemple donné : la matrice d'impacts/efforts en tant qu'outil d'aide à la réflexion).
- Utiliser l'expérimentation et l'itération.
- Considérer l'importance des valeurs organisationnelles afin de guider les décisions et établir le lien entre les valeurs et les principes du développement durable.
- Se tourner vers la mutualisation des ressources : outils, équipements, pratiques ou encore partage de services d'une personne-ressource qui contribuerait aux activités liées au développement durable auprès de plusieurs entreprises à la fois. Le rôle de cette personne-ressource consisterait à piloter la démarche, animer le comité DD et favoriser la mise en œuvre du plan d'action afin de s'assurer que ce dernier est exécuté. Ce type de modèle présente néanmoins certains défis pour sa mise en place : sur le plan économique, il faut pouvoir en démontrer les bénéfices générés et aussi, il faut pouvoir se placer dans un esprit de collaboration plutôt que de compétition. De plus, il y a un enjeu concernant le manque de disponibilité d'une main-d'œuvre spécialisée en développement durable face aux besoins considérables dans ce domaine.
- S'assurer de pouvoir compter sur les services d'au moins une personne spécialisée en développement durable ou d'une équipe qui se partagerait les compétences.
- Permettre aux entreprises de disposer d'incitatifs financiers (par exemple, pour l'achat de véhicules électriques).
- Avoir des témoignages de pairs, mettre de l'avant des leaders de l'industrie dans le domaine du développement durable.
- Avoir des études de cas en lien avec ce qu'il se fait dans l'industrie.
- Recourir au partenariat pour pouvoir résoudre un problème et pouvoir s'entourer de bonnes personnes-ressources pour cela.
- Disposer de formations gratuites et rendre certaines d'entre elles obligatoires.
- Changer la façon de mesurer la performance en mettant de l'avant des priorités en lien avec le développement durable.
- Donner du sens en lien avec le travail à réaliser ainsi que dans une perspective organisationnelle plus large.



Conclusion et recommandations

Conclusion et recommandations

Dans un contexte où les entreprises touristiques font face à des pressions croissantes pour adopter des pratiques durables, il est impératif de comprendre pourquoi il est opportun de les orienter vers des processus plus verts et respectueux de l'environnement, tout en mettant en avant les bénéfices concrets que cela peut apporter à leurs activités, en particulier en plaçant l'expérience client au cœur de la transition.

La transition vers des pratiques plus durables présente de nombreux avantages pour les entreprises touristiques. Tout d'abord, cela leur permet de répondre aux attentes croissantes des consommateurs en matière de responsabilité environnementale. Les voyageurs sont de plus en plus soucieux de l'impact écologique de leurs activités touristiques et les entreprises qui adoptent des pratiques durables sont mieux positionnées pour attirer et fidéliser cette clientèle consciente de l'environnement.

En outre, l'adoption de pratiques durables peut améliorer l'efficacité opérationnelle des entreprises, en réduisant les coûts liés à la consommation d'énergie, à la gestion des déchets et aux transports. Par exemple, l'investissement dans des technologies économes en énergie et dans des pratiques de gestion des déchets peut non seulement réduire l'empreinte carbone d'une entreprise, mais aussi générer des économies à long terme.

De plus, placer l'expérience client au centre de la transition vers des pratiques durables peut renforcer la compétitivité des entreprises touristiques.

En offrant des expériences de voyage authentiques et respectueuses de l'environnement, les entreprises peuvent se démarquer de leurs concurrents en répondant aux attentes croissantes des voyageurs soucieux de l'impact écologique de leurs déplacements. Cependant, il est important de souligner qu'offrir des expériences de voyage authentiques ne suffit pas à garantir une différenciation significative sur le marché. Une approche holistique, intégrant non seulement des expériences enrichissantes, mais également des pratiques durables à tous les niveaux de l'entreprise, est essentielle pour véritablement se distinguer et fidéliser la clientèle. En comprenant mieux les attentes et les besoins des clients, les entreprises peuvent apporter des améliorations significatives à la qualité des services et des produits proposés, renforçant ainsi la fidélité des clients et leur propension à recommander l'entreprise à d'autres.

Enfin, la transition vers des pratiques durables peut contribuer à améliorer l'image de marque et la réputation des entreprises touristiques. Toutefois, il est crucial de souligner que se contenter d'adopter des valeurs de responsabilité environnementale et sociale n'est pas suffisant. En réalité, cela peut constituer le principal piège, pouvant conduire à la perception d'écoblanchiment par le public si certaines précautions et actions concrètes n'ont pas été prises pour affirmer une crédibilité et être exemplaire en matière de pratiques durables. En adoptant véritablement des actions tangibles et en mettant en œuvre des initiatives concrètes, les entreprises peuvent renforcer la confiance et la loyauté de leurs clients, tout en attirant l'attention positive des médias, des investisseurs et des parties prenantes. Aussi, sur le plan social, les entreprises engagées dans des pratiques durables sont susceptibles de renforcer leurs liens avec les communautés locales, ce qui peut favoriser une meilleure intégration dans leur environnement.



Pour tirer pleinement parti de ces avantages, il est essentiel que les entreprises touristiques investissent dans le développement des compétences de leurs employés et dans la mise en place de programmes de formation adaptés. Les programmes d'accompagnement et de formation continue constituent une partie des moyens à mettre en œuvre pour soutenir les entreprises touristiques dans leur transition vers des pratiques durables. En effet, l'analyse a mis en évidence des écarts significatifs en termes de compétences, soulignant ainsi l'importance d'investir dans le développement des compétences pour répondre aux exigences croissantes du secteur. Ces programmes peuvent aider les gestionnaires et les employés à acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour mettre en œuvre des pratiques durables au sein de leur organisation, tout en plaçant l'expérience client au centre de leur approche.

Ainsi, en investissant dans le développement des compétences et en plaçant l'expérience client au cœur de leur transition vers des pratiques durables, les entreprises peuvent non seulement tirer profit des nombreux avantages qu'offre cette transition, mais aussi contribuer à façonner un avenir plus durable pour l'industrie du tourisme et pour la planète dans son ensemble.

Bibliographie

Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs Indicateurs d'économie verte. <https://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/indicateurs/economie-verte.htm>.

EnviroCompétences. Rapport exploratoire sur la transition verte, les changements climatiques et leurs impacts sur l'emploi et la formation de la main-d'œuvre, 67 pages. https://www.envirocompetences.org/media/publications/RapportExploratoire_MO-TransitionVerte_SB.pdf.

Ministère du Tourisme du Québec. Plan stratégique, 2023-2027, 19 pages. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/tourisme/publications-adm/plan-strategique/PL-plan-strategique-tourisme_23-27.pdf.

Organisation mondiale du tourisme (MTO). <https://www.unwto.org/fr/tourisme-developpement-durable>.

Conseil Patronal de l'environnement du Québec (CPEQ). Lexique du CPEQ. <https://www.cpeq.org/fr/lexique>. Article du 3 octobre 2023. <https://www.cpeq.org/fr/information-et-outils/economie-circulaire-quebec-2023>.

La Chaire de tourisme Transat. Rapport détaillé pour le ministère du Tourisme du Québec réalisé par la Chaire de tourisme Transat (révision janvier 2023). Pratiques durables ; état de la situation de l'industrie touristique du Québec. Portrait des pratiques durables des organisations touristiques québécoises, 105 pages. Cahier tendances 2024 du Réseau veille tourisme de la Chaire de tourisme Transat, 69 pages.

Tourisme durable Québec. Lexique du tourisme durable. <https://tourismedurable.quebec/lexique/#E>.

Sheena Carlisle, Stanislav Ivanov, Corné Dijkmans, Bartolome Marco-Lajara, 2022, Environmental Skills Gaps in Tourism and Hospitality Organisations : Evidence from Europe ; Vol. 70/No.3/2022 ; 411-431.

Commission des Partenaires du Marché du Travail (CPMT). Se préparer à un marché du travail en transformation : référentiel québécois des compétences du futur, 16 pages. https://www.cpmt.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_cpmt/Publications/RA_referentiel_CPMT.pdf. Priorités en développement de compétences de la CPMT 1^{re} édition du rapport mené en collaboration avec les comités sectoriels de main-d'œuvre, 74 pages https://www.cpmt.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_cpmt/Publications/RA_priorites-developpement-competences_CPMT.pdf.

Institut de la statistique du Québec. Enquête sur le développement durable, les pratiques écoresponsables et les technologies propres (édition 2021), 95 pages. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/rapport-enquete-developpement-durable-pratiques-ecoresponsables-technologies-propres-2021.pdf>.

Québec Circulaire. <https://www.quebeccirculaire.org/static/h/concept-et-definition.html>.

Recyc-Québec. Plan stratégique 2022-2025. <https://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/plan-strategique-2022-2025.pdf>

Gouvernement du Québec. Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/environnement/publications-adm/developpement-durable/strategie-gouvernementale/strategie-gouv-developpement-durable-2023-2028-enbref.pdf>.

Annexes

ANNEXE 1 – Membres du comité d'orientation

Jason Bent

Conseiller en développement et directeur de créneau
Tourisme Îles de la Madeleine

Jean-Thomas Henderson

Professeur de management à l'ITHQ, Coach MT Lab,
Expert ExpériSens, Administrateur Tourisme durable Québec

Stéphane Jeannerot

Responsable du développement des entreprises
Aventure Écotourisme Québec

Pierre Kanapé

Conseiller en développement
Tourisme Autochtone Québec

Karine Labrosse-Lapensée

Conseillère en tourisme responsable et durable
Ministère du Tourisme

Hugues Sansregret

Responsable du développement durable
Société des établissements de plein air du Québec (Sépaq)

ANNEXE 2 – Experts consultés

Luciano Barin Cruz

Professeur titulaire, Direction de la transition durable,
HEC Montréal

Fanny Beaulieu Cormier

Conseillère en développement durable
Tourisme Montréal

Laurence Coulombe

Coordonnatrice de programmation scientifique, Ouranos

Marc-André Galbrand

Directeur général
Contact Nature

Jean-Pierre Gouin

Directeur général et Conseiller sénior,
ADDERE Service-Conseil

Jean-Thomas Henderson

Professeur de management à l'ITHQ, Coach MT Lab,
Expert ExpériSens, Administrateur Tourisme durable Québec

Stéphane Jeannerot

Responsable du développement des entreprises,
Aventure Écotourisme Québec

Isabelle Legault

Directrice générale,
Parc régional Montagne du Diable

Myrienne Parent

Directrice générale et fondatrice,
Les Pages vertes

Nicholas Poirier

Consultant et conseiller stratégique

Simon Racicot-Daignault

Ingénieur et consultant spécialisé énergie renouvelable

Hugues Sansregret

Responsable du développement durable
Société des établissements de plein air du Québec (Sépaq)

Geneviève Turner

Directrice pollinisatrice, membre fondatrice,
Tourisme durable Québec

ANNEXE 3 – Éléments d'informations complémentaires à l'issue du sondage en ligne

- Principal facteur ralentissant la transition durable et responsable selon les répondants :
 - manque d'expertise à l'interne (32 % des répondants);
 - manque de temps (26 % des répondants);
 - manque de main-d'œuvre (20 % des répondants);
 - coût élevé (22 % des répondants).
- Près de 20 % des répondants ont indiqué :
 - ne pas comprendre le concept de tourisme durable (pour certains) ou ne pas en avoir entendu parler (pour d'autres);
 - ne pas comprendre le concept d'économie circulaire (pour certains) ou ne pas en avoir entendu parler (pour d'autres).
- Environ 65 % des répondants ont indiqué une note égale ou supérieure à 5 sur une échelle de 1 à 10 en ce qui concerne leur capacité à :
 - pratiquer une gestion de l'eau qui optimise son utilisation;
 - minimiser l'utilisation de l'eau.
- Près de 70 % des répondants ont indiqué une note égale ou supérieure à 5 sur une échelle de 1 à 10 en ce qui concerne leur capacité à :
 - mettre en place un plan d'action en développement durable;
 - assurer le suivi d'un plan d'action en développement durable;
 - pratiquer une gestion de l'énergie qui optimise son utilisation (électricité, gaz, etc.);
 - mettre en œuvre une politique d'approvisionnement responsable.
- Près des trois quarts des répondants ont indiqué une note égale ou supérieure à 5 sur une échelle de 1 à 10 en ce qui concerne leur capacité à :
 - minimiser l'utilisation de l'énergie (électricité, gaz, etc.);
 - développer une politique d'approvisionnement responsable;
 - communiquer les actions et les pratiques durables de l'organisation pour générer un effet d'entraînement (dans l'entreprise, sa région ou son secteur).
- Environ 80 % des répondants ont indiqué une note égale ou supérieure à 5 sur une échelle de 1 à 10 en ce qui concerne leur capacité à :
 - planifier et mettre en œuvre la gestion et la revalorisation des matières résiduelles;
 - concevoir des expériences et des produits écoresponsables;
 - mobiliser l'équipe en favorisant l'écoute et l'engagement.

ANNEXE 4 – Éléments d'informations complémentaires en lien avec la notion d'économie circulaire

Les commentaires partagés par certains experts mettent l'accent sur l'importance à accorder à l'économie circulaire et sur l'intérêt grandissant pour celle-ci.

Selon Recyc-Québec, l'indice de circularité de l'économie québécoise (3,5 % en 2018) « démontre que la majorité des ressources que l'économie utilise pour satisfaire ses besoins et ses désirs ne sont pas utilisées en boucle »³¹. Néanmoins, « cette transition vers l'économie circulaire est bien amorcée au Québec et son déploiement doit être accéléré dans les prochaines années »³².

Aussi, face au constat que « seulement 3,5 % de l'économie québécoise était "circulaire" en 2021 »³³, le CPEQ a accueilli favorablement le fait que la stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028³⁴ « comprend dorénavant un engagement à adopter une feuille de route en économie circulaire »³⁵.

Il est utile de rappeler que le ministère du Tourisme a affirmé son soutien à la transition vers une économie circulaire et a défini des cibles en regard de la proportion de ses programmes financés visant le développement de l'offre touristique en intégrant des critères en matière de tourisme responsable et durable³⁶.

ANNEXE 5 – Synthèse des principaux constats relevés lors de l'analyse des besoins

Cette synthèse souligne les défis et opportunités clés auxquels les entreprises touristiques sont confrontées lors de leur transition vers des pratiques plus durables, comme indiqué par les experts et les leaders interrogés.

Sensibilisation et prise de conscience : il est essentiel que les entreprises comprennent les raisons pour lesquelles il est important de mesurer et de calculer leur impact environnemental, notamment en ce qui concerne les émissions de gaz à effet de serre (GES) et la production de matières résiduelles. La sensibilisation à l'importance du triple bilan (économique, social, environnemental) est nécessaire pour engager des actions en faveur du développement durable.

Évaluation des impacts : les entreprises doivent être en mesure d'identifier et de mesurer les impacts de leurs activités, ainsi que de valoriser les bénéfices et retombées des investissements et des pratiques écoresponsables.

Accompagnement et formation : les programmes d'accompagnement et de formation continue sont indispensables pour développer les compétences nécessaires à la mise en œuvre de pratiques durables. Il est crucial d'élever le niveau de compréhension sur des concepts tels que l'économie circulaire et d'intégrer le développement durable à la stratégie d'entreprise.

Collaboration et partenariats : la collaboration avec d'autres acteurs de la communauté, y compris les municipalités et les associations touristiques, est essentielle pour relever les défis liés à la transition durable. Il est important de considérer la mutualisation des ressources et de favoriser un esprit de collaboration.

Communication et transparence : la communication transparente sur les initiatives de développement durable est cruciale pour éviter le phénomène d'écoblanchiment et renforcer la confiance des parties prenantes. Il est également important d'impliquer et de mobiliser les employés dans ces démarches, tout en veillant à concilier ces efforts avec leur charge de travail.

Économie circulaire et gestion des déchets : une meilleure compréhension de l'économie circulaire est nécessaire pour progresser dans la gestion des déchets et des ressources. Les entreprises doivent être capables de repenser leurs modèles d'affaires et d'identifier des opportunités d'innovation liées au développement durable.

Financement et écoconditionnalité : les critères de développement durable sont de plus en plus pris en compte dans l'octroi de financements gouvernementaux et privés. Les entreprises doivent être conscientes de ces exigences et intégrer les pratiques écoresponsables dans leurs demandes de financement.

Plan d'action et engagement organisationnel : la création de comités dédiés au développement durable et l'incarnation des valeurs organisationnelles dans les pratiques quotidiennes sont des éléments clés pour mettre en œuvre une stratégie efficace de transformation numérique et de développement durable.

31. Recyc-Québec, Plan stratégique 2022-2025, p. 15. <https://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/plan-strategique-2022-2025.pdf>.

32. Ibid.

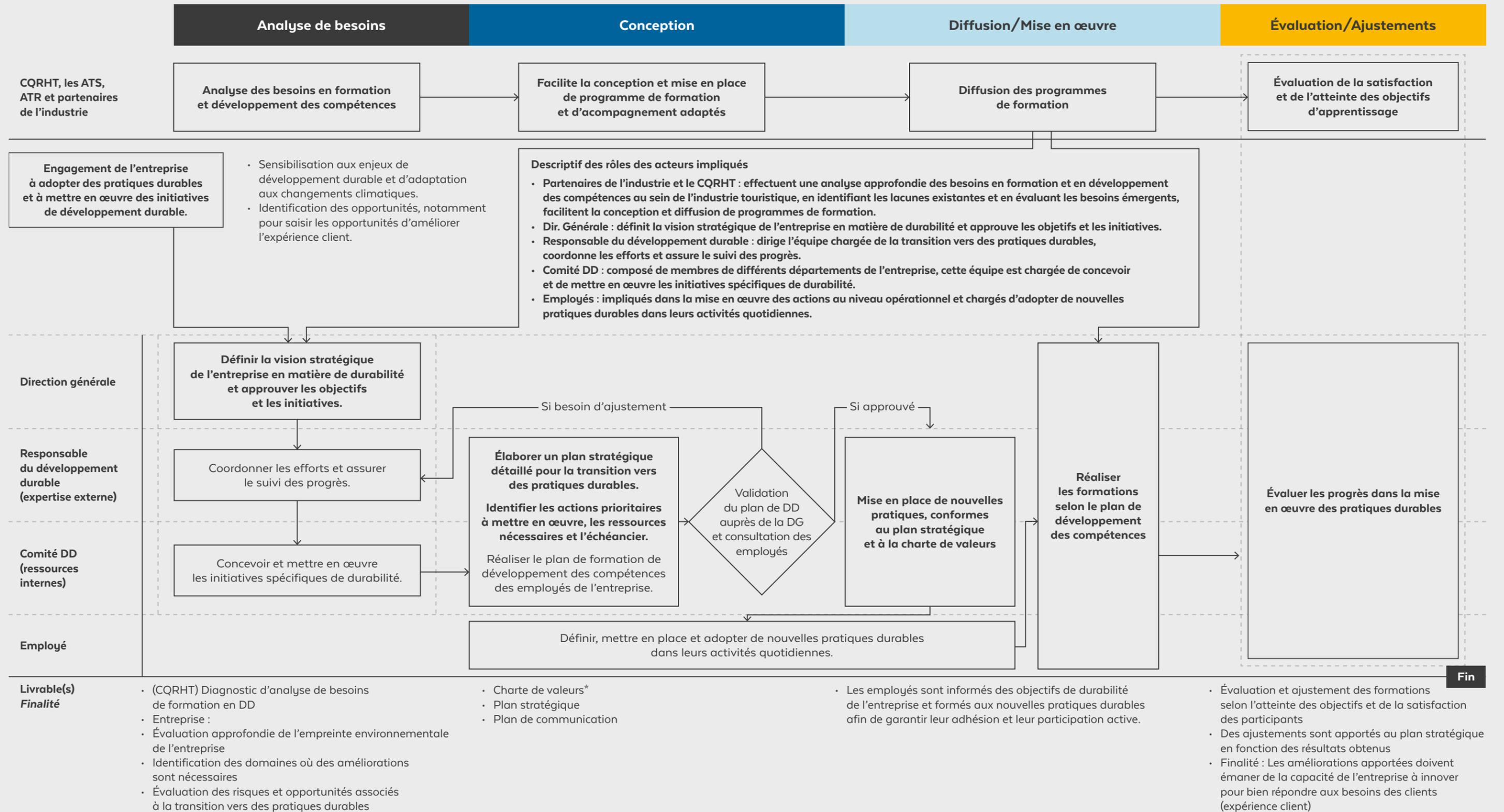
33. CPEQ, article du 3 octobre 2023, site web. <https://www.cpeq.org/fr/information-et-outils/economie-circulaire-quebec-2023>.

34. Gouvernement du Québec. Stratégie gouvernementale de développement durable, 2023-2028. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/environnement/publications-adm/developpement-durable/strategie-gouvernementale/strategie-gouv-developpement-durable-2023-2028-enbref.pdf>.

35. CPEQ, article du 3 octobre 2023, site web. <https://www.cpeq.org/fr/information-et-outils/economie-circulaire-quebec-2023>.

36. Plan stratégique du ministère du Tourisme du Québec 2023-2027, p. 16. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/tourisme/publications-adm/plan-strategique/PL-plan-strategique-tourisme_23-27.pdf.

ANNEXE 6 – Processus de transition vers des pratiques durables



Fin

*Une charte de valeurs pour le développement durable dans l'industrie du tourisme est un document qui énonce les principes, les croyances et les normes éthiques qui guident les actions et les décisions d'une entreprise dans le domaine de la durabilité. Elle définit les engagements de l'entreprise envers le respect de l'environnement, la responsabilité sociale et l'économie locale, ainsi que les mesures concrètes qu'elle prendra pour promouvoir ces valeurs dans ses activités quotidiennes. Cette charte peut inclure des engagements spécifiques en matière de réduction des émissions de carbone, de protection de la biodiversité, d'équité sociale et de promotion de l'emploi local, entre autres. Elle sert de cadre de référence pour l'élaboration de politiques, de programmes et d'initiatives visant à intégrer les principes du développement durable dans la stratégie globale de l'entreprise.

ANNEXE 7 – Compétences clés par champs d'expertise

1. Collecte et analyse des données sur les émissions de gaz à effet de serre (GES)

Niveau de base : Comprendre les bases du cycle de vie des GES et des principes fondamentaux de leur calcul.

Niveau intermédiaire : Apprendre à utiliser correctement des outils de calcul de GES et à interpréter les résultats de base. Développer la capacité de collecter des données précises sur les émissions de GES.

Niveau avancé : Acquérir des compétences pour mener des analyses approfondies (utiliser des logiciels de calcul plus sophistiqués et interpréter des résultats complexes pour identifier des opportunités de réduction des émissions), développer des stratégies d'atténuation et de compensation personnalisées pour l'industrie du tourisme, ainsi que de former d'autres employés à ces pratiques.

2. Assurer la pérennité de l'entreprise

Niveau de base : Comprendre les concepts de base de l'économie circulaire et leur importance pour le développement durable. Identifier des pratiques de durabilité simples à intégrer dans les opérations quotidiennes.

Niveau intermédiaire : Appliquer des stratégies d'économie circulaire dans la planification des affaires et la gestion des ressources, avec une compréhension des modèles d'affaires durables.

Niveau avancé : Maîtriser la planification stratégique pour la durabilité, développer et mettre en œuvre des modèles d'affaires innovants et durables, et mesurer leur impact sur la pérennité de l'entreprise. Concevoir une politique d'investissement en cohérence avec la stratégie de durabilité.

3. Pratiques d'achat ou d'approvisionnement

Niveau de base : Acquérir une connaissance des principes d'achats responsables et comprendre comment évaluer les fournisseurs sur la base de critères de durabilité.

Niveau intermédiaire : Développer des politiques d'achat durable, établir des critères de sélection des fournisseurs axés sur la durabilité, et comprendre la gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement.

Niveau avancé : Être capable d'innover dans les pratiques d'approvisionnement, d'influencer la chaîne de valeur pour intégrer la durabilité, et de mener des audits de durabilité chez les fournisseurs.

4. Création d'une charte de valeurs

Niveau de base : Comprendre l'importance des valeurs organisationnelles dans le cadre du développement durable ainsi que d'y adhérer.

Niveau intermédiaire : Contribuer à l'élaboration d'une charte de valeurs initiale, être capable de traduire la charte de valeurs en pratiques et politiques concrètes au sein de l'organisation, et de communiquer ces valeurs à travers l'entreprise.

Niveau avancé : Diriger le processus de mise en œuvre et d'adhésion à la charte de valeurs à travers l'organisation, assurer son alignement avec la stratégie d'entreprise, et évaluer son impact. Promouvoir la charte des valeurs auprès des parties prenantes.

5. Gestion des matières premières et résiduelles

Niveau de base : Identifier les flux de matières premières et résiduelles et comprendre les principes de base du tri, recyclage et compostage.

Niveau intermédiaire : Mettre en œuvre des tableaux de bord et des pratiques de gestion des déchets efficaces, en se concentrant sur la réduction à la source et le recyclage. Comprendre et appliquer les principes de l'économie circulaire pour optimiser l'utilisation de matières premières.

Niveau avancé : Développer et piloter des initiatives de gestion avancée des matières premières et résiduelles, incluant l'innovation dans la réutilisation et la valorisation des déchets, et collaborer avec des partenaires extérieurs pour développer des bonnes pratiques capables d'améliorer la gestion des déchets dans l'ensemble de l'industrie.

Droits de diffusion et de reproduction

Toute reproduction de ce rapport est interdite. Il est toutefois possible de demander une autorisation de reproduction partielle ou non substantielle des contenus, sans payer de redevances, en effectuant une demande préalable auprès du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) en écrivant un courriel à info@cqrht.qc.ca en indiquant l'objet de votre demande, le contexte de la diffusion, les supports de diffusion visés, et la durée de diffusion.

Est entendu par reproduction :

- a) la reproduction par reprographie, y compris la reproduction au moyen de la xérogaphie ou de la photocopie;
- b) la duplication (par stencil) ou par dessin (y compris le traçage) et tout procédé analogue;
- c) la numérisation par balayage d'une copie papier afin d'effectuer une reproduction sur support numérique;
- d) l'impression d'une reproduction sur support numérique;
- e) la transmission par courrier électronique ou télécopieur;
- f) le stockage d'une reproduction sur support numérique sur un dispositif ou un support de stockage local;
- g) la transmission ou le téléchargement d'une reproduction sur support numérique sur un réseau sécurisé ou le stockage d'une reproduction sur support numérique sur un réseau sécurisé;
- h) la transmission d'une reproduction sur support numérique à partir d'un réseau sécurisé et son stockage sur un dispositif ou un support de stockage local (ex. : CD-Rom, clé USB, etc.);
- i) la représentation au moyen d'un ordinateur ou de tout autre dispositif, incluant le rétroprojecteur et le projecteur de diapositives;
- j) l'affichage, sur un ordinateur ou autre dispositif, d'une reproduction sur support numérique;
- k) l'affichage d'un lien ou d'un hyperlien menant à une reproduction sur support numérique.

À noter que la loi et la jurisprudence ne reconnaissent pas l'hyperlien comme étant une reproduction et qu'il est autorisé sans autorisation.

LA COMPÉTENCE
fait **LA DIFFÉRENCE**

cqrht.qc.ca