

**HEC MONTRÉAL  
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**

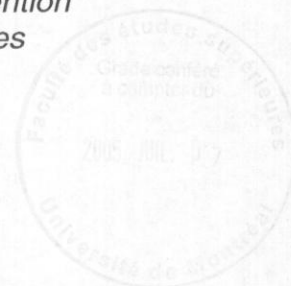
**Intégration des principes de développement durable dans la gestion  
touristique : comparaison de deux stratégies**

**Par**

**Caroline Lefebvre**

**Sciences de la gestion**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences  
(M. Sc.)*



M2004  
NO 167

Décembre 2004  
© Caroline Lefebvre, 2004

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels**

## Remerciements

La présentation de ce mémoire est le résultat d'un travail de recherche très enrichissant qui aurait sans aucun doute été beaucoup plus ardu sans l'aide de plusieurs personnes, qui y ont contribué chacune à leur façon.

Dans un premier temps, je souhaite remercier toutes les personnes interrogées lors de ma collecte de données en République Dominicaine pour le temps qu'ils m'ont consacré si généreusement. Leur grande disponibilité et surtout leur enthousiasme face au thème de cette recherche m'ont permis de mieux comprendre le contexte dans lequel ils évoluent de même que les défis auxquels ils sont confrontés dans leur quête d'offrir une expérience touristique durable. Ces rencontres ont été une grande source de motivation pour la suite de ce travail.

Dans un deuxième temps, je désire exprimer ma reconnaissance à mon directeur de mémoire, monsieur Bernard Sinclair-Desgagné, pour sa disponibilité dans les moments les plus importants, malgré son horaire très chargé. Ses conseils judicieux m'ont bien orientée dès le début de la recherche et tout au long de celle-ci.

Puis, dans un troisième temps, je voudrais souligner les encouragements continus que m'ont portés mes proches au cours de ce long cheminement, avec un merci tout particulier à Derisly A. Carson pour son soutien moral et la patience dont il a fait preuve à mon égard.

Bref, sans l'appui de certaines personnes-clés, la réalisation de ce travail de recherche n'aurait pas été possible. Je suis donc reconnaissante de tout le support reçu qui me permet de mener à terme mon projet, et par conséquent, de contribuer à l'avancement des connaissances dans un domaine de recherche qui me motive énormément, soit le développement durable du tourisme.

## Sommaire

L'importance du développement durable du tourisme n'est plus à prouver. En effet, force est de constater que l'industrie touristique utilise beaucoup de ressources et génère des pertes, et lorsque mal gérée, peut entraîner des répercussions négatives sur son environnement naturel, social et économique. La pérennité de l'industrie touristique dépend donc de la gestion durable des ressources qui forment le cœur de son activité. L'application de principes durables dans la gestion touristique se fait d'autant plus pressante dans le cas des petits États insulaires, dont l'écosystème très fragile est constamment menacé par une mauvaise gestion des ressources. Comme le tourisme représente le moteur de croissance de plusieurs petits États insulaires, il devient impératif que les acteurs du milieu prennent conscience de la nécessité d'agir de façon durable.

La littérature actuelle sur le sujet mentionne peu les implications pour les hôteliers de gérer conformément aux principes d'un développement touristique durable. Le présent mémoire vise donc à comprendre comment les hôteliers d'un petit État insulaire, en l'occurrence la République Dominicaine, réussissent à intégrer les principes de développement durable dans la gestion de leurs activités courantes. Pour ce faire, nous avons décidé de faire l'analyse comparative de deux stratégies de tourisme durable : l'adhérence à un programme volontaire de certification et la mise en place d'une politique de tourisme durable sans la certification.

Le programme de certification Green Globe compte de plus en plus d'adeptes dans les Caraïbes. Nous voulions vérifier si ce programme représentait la solution idéale pour tout hôtel désirant s'engager sur une voie plus durable. Dans cette optique, nous avons procédé à l'étude sur le terrain de deux cas, soit un hôtel certifié depuis maintenant quatre ans, et un hôtel non certifié, mais très reconnu pour ses pratiques exemplaires dans le domaine du tourisme durable. Les objectifs poursuivis par cette recherche étaient de décrire chacune de ces deux stratégies, de les comparer entre elles et de les évaluer, puis de faire en sorte que les résultats de ce travail soient

pratiques et concrets, afin que d'autres hôteliers puissent bénéficier de leur expérience.

La collecte de données a été faite sur place, par le biais d'entrevues individuelles semi-structurées auprès de dirigeants et employés des deux hôtels concernés, et d'autres intervenants du secteur touristique de République Dominicaine, impliqués au niveau du tourisme durable. Cette recherche sur le terrain nous a permis de mieux saisir les défis que représente l'intégration du tourisme durable dans cette région particulière.

Suite à nos observations, nous avons identifié certains facteurs favorisant l'implantation de pratiques durables, peu importe la stratégie, tels qu'une forte motivation du dirigeant, la volonté de créer une équipe verte, l'accès à un réseau d'experts et l'importance accordée à la formation des employés. De plus, nous avons constaté quelques implications spécifiques à la certification. Par exemple, la politique environnementale est plus explicitée, l'examen annuel par un auditeur indépendant est une exigence requise, il y a une rigidité dans le choix des actions et une collaboration plus étroite entre hôtels certifiés est privilégiée.

La comparaison nous a par ailleurs permis d'identifier cinq critères de décision pour aider le gestionnaire à choisir ou non la certification en fonction de ses préférences et de son contexte : le coût, le support, la flexibilité, la possibilité de collaboration et l'image sociale.

Enfin, les expériences positives vécues par les deux hôteliers démontrent le début d'une progression vers un tourisme plus durable sur l'île. Néanmoins, certaines mesures doivent être mises en place pour encourager davantage d'hôteliers à suivre leur exemple dans l'intégration de pratiques durables. Certaines actions doivent être assumées au niveau national afin d'aider à la prise en compte des biens collectifs et de faciliter le développement durable de l'industrie touristique du pays.

## TABLE DES MATIÈRES

Remerciements.....	i
Sommaire .....	ii
<b>1. Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revue de littérature.....</b>	<b>6</b>
2.1 Diverses définitions d'un même concept .....	8
2.2 Importance du tourisme durable comme sujet d'étude.....	11
2.3 État des connaissances sur le sujet .....	13
2.3.1 Évaluation du progrès et études de cas dans les petits États insulaires ....	14
2.3.2 Adoption de pratiques environnementales volontaires .....	18
2.3.3 Indicateurs de tourisme durable.....	25
2.3.4 Tourisme durable et entreprise .....	31
2.4 Contribution potentielle.....	33
<b>3. Cadre d'analyse et méthodologie.....</b>	<b>35</b>
3.1 Présentation du cadre d'analyse .....	36
3.2 Évolution de l'environnement.....	37
3.3 Choix d'une stratégie.....	37
3.4 Présentation des deux types de variables utilisées dans la comparaison.....	37
3.4.1 Variables permettant de comparer les stratégies d'intégration de pratiques durables choisies .....	37
3.4.2 Variables portant sur les pratiques concrètes des deux établissements hôteliers selon leur plan d'action respectif.....	38
3.5 Évaluation de la stratégie choisie .....	38
3.6 Le choix de la méthodologie .....	38
3.6.1 Méthode de collecte utilisée .....	39
3.6.2 Le choix du terrain et des répondants .....	40
3.6.3 La collecte de données .....	41
3.6.4 Validité et fidélité .....	42
<b>4. Études de cas.....</b>	<b>44</b>
4.1 Profil de la République Dominicaine .....	44
4.1.1 Géographie .....	44
4.1.2 Climat .....	46
4.1.3 Environnement.....	46
4.1.4 Gouvernement .....	48
4.1.5 Économie .....	48
4.2 La République Dominicaine et son industrie touristique en 2003 .....	50
4.2.1 La demande .....	51
4.2.2 L'offre .....	52

4.3 Enjeux du tourisme durable en République dominicaine et évaluation des actions prises dans cette direction .....	53
4.4 Présentation des cas .....	55
4.4.1 Premier cas : Hôtel certifié par Green Globe .....	55
4.4.2 Deuxième cas : Hôtel non certifié .....	56
<b>5. Analyse des résultats .....</b>	<b>60</b>
5.1 Comparaison des stratégies et de leurs implications .....	60
5.2 Comparaison des plans d'action .....	69
5.3 Évaluation de la stratégie .....	79
<b>6. Discussions et recommandations .....</b>	<b>83</b>
6.1 Opérationnalisation du tourisme durable .....	83
6.2 Facteurs favorisant l'implantation de pratiques durables .....	84
6.2.1 Motivation du dirigeant .....	84
6.2.2 Volonté de créer une équipe « verte » .....	86
6.2.3 Avoir accès à un réseau d'experts .....	86
6.2.4 Importance accordée à la formation des employés .....	87
6.3. Les implications liées à la certification .....	88
6.3.1 Importance de la politique environnementale .....	88
6.3.2 Examen annuel obligatoire par une tierce partie .....	89
6.3.3 Les plans d'action .....	89
6.3.4 Création d'un réseau d'échange .....	90
6.4 Choisir la certification .....	90
6.4.1 Une décision multicritère .....	92
6.4.2 Outil pratique pour le gestionnaire .....	93
6.4.3 Facteurs pouvant influencer la décision .....	94
6.4.3.1 Faire partie d'une association .....	94
6.4.3.2 Voir la certification comme un outil marketing .....	94
6.4.3.3 Aucune expérience de gestion environnementale .....	95
6.5 Progression du développement durable chez les hôteliers à l'étude .....	95
6.6 Recommandations pour favoriser cette progression .....	97
6.6.1 Les associations hôtelières doivent faire plus de promotion quant à l'intégration de pratiques durables auprès des établissements de leur région .....	97
6.6.2 Création d'une agence nationale de coordination .....	97
6.6.3 Favoriser le développement de programmes d'éducation .....	98
6.6.4 Responsabilisation accrue envers la gestion des biens communs .....	99
6.6.5 Surveillance accrue du gouvernement .....	100
6.6.6 Certification obligatoire ? .....	101
6.6.7 Publication d'une liste d'excellence .....	102
6.6.8 Besoin d'infrastructures pour soutenir le tourisme durable .....	103
<b>7. Conclusion .....</b>	<b>105</b>
7.1 Limites de l'étude et besoins en recherche futurs .....	108

ANNEXE 1 .....	110
ANNEXE 2 .....	113
ANNEXE 3 .....	116
ANNEXE 4 .....	118
ANNEXE 5 .....	119
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	121



## Liste des figures

Figure 1	Critères pour les codes de conduite et chartes .....	20
Figure 2	Critères pour les prix et récompenses .....	20
Figure 3	Critères pour la certification .....	21
Figure 4	Cadre d'analyse .....	36
Figure 5	Apport du secteur « services » au PIB en 2003 .....	49
Figure 6	Pourcentage de l'apport du secteur « hôtels, bars, restaurants » au PIB de 1994 à 2003 .....	51
Figure 7	Arrivées de touristes étrangers pour tous les aéroports dominicains de 1996 à 2003 .....	52
Figure 8	Répartition des hôtels par nombre de chambres .....	53

## Liste des tableaux

Tableau 1	Exemples d'indicateurs de tourisme durable généraux .....	28
Tableau 2	Exemples d'indicateurs de tourisme durable au niveau de la gestion des infrastructures .....	29
Tableau 3	Nombre d'espèces en voie de disparition par catégorie en République Dominicaine .....	47
Tableau 4	Données sociodémographiques de la population dominicaine .....	50
Tableau 5	Offre d'hébergement et estimation des emplois, La Romana-Bayahibe .....	55
Tableau 6	Offre d'hébergement et estimation des emplois, Bavaro / Punta Cana .....	57

## 1. Introduction

Le développement durable du tourisme est un sujet qui suscite beaucoup d'intérêt, autant à l'échelle locale, régionale et internationale. L'intérêt marqué envers ce que l'on appelle maintenant le tourisme durable reflète l'ampleur des enjeux qui y sont reliés. Le tourisme représente une des industries qui croît le plus rapidement au monde et l'Organisation Mondiale du Tourisme (2004) prévoit que cette tendance s'accroîtra : 1,6 milliards de touristes visiteront des pays étrangers d'ici 2020, soit une augmentation de 300% par rapport à 1995. En dépit d'un certain ralentissement dû à la pneumonie atypique, au terrorisme international et à la faible croissance économique, les prévisions pour le long terme restent optimistes.

Comme tout autre secteur d'activités, le tourisme utilise des ressources et génère des pertes, augmentant ainsi la pression sur l'environnement naturel, socioculturel et économique. Plusieurs impacts positifs sont liés au tourisme, mais une expansion irréfléchie de cette industrie peut entraîner une série d'effets négatifs pouvant détériorer la qualité de l'endroit. Par exemple, l'érosion des plages, la destruction des coraux, une augmentation des déchets et une surconsommation d'eau et d'énergie, pour n'en nommer que quelques-uns, sont tous des effets causés par une surutilisation des lieux. D'où le problème de la pérennité de l'activité touristique : si les ressources ne sont pas gérées de façon durable, la détérioration de l'environnement et autres facteurs-clés se fera à plus ou moins long terme, rendant ainsi la destination moins désirable aux yeux des touristes.

La situation est particulièrement importante pour les petits États insulaires dont l'activité économique limitée crée une forte dépendance envers le secteur touristique. Le tourisme y est très prometteur, représentant une source majeure de revenus en devises étrangères et d'emplois. Néanmoins, le tourisme pose également un défi de taille : un développement trop rapide de celui-ci peut amener des distorsions sociales importantes et de grandes pressions sur l'environnement. Possédant un écosystème extrêmement fragile, les petits États insulaires sont donc très vulnérables aux impacts

d'un tourisme mal géré et mal planifié. Pour cette raison, un développement durable devient une nécessité pour conserver l'attrait des destinations et assurer leur viabilité.

C'est dans ce contexte que se situe la problématique de notre travail de recherche. Dans le but de répondre à un besoin évoqué dans la littérature, ce mémoire se penchera sur **l'intégration des principes de développement durable du tourisme dans la gestion touristique**. L'angle adopté par ce travail est celui de l'entreprise touristique : nous souhaitons étudier quelles sont les pratiques en vigueur en terme de tourisme durable chez les hôteliers au sein d'un petit État insulaire, soit la République Dominicaine. En effet, les hôteliers deviennent de plus en plus conscientisés à l'importance de prendre en compte l'environnement dans la gestion de leur établissement afin d'en assurer la pérennité. De même, un nombre grandissant de touristes et de tours-opérateurs (aussi appelés voyagistes) commencent à rechercher des destinations plus « vertes ». Face à cette tendance, certains hôteliers décident volontairement d'améliorer certaines de leurs pratiques afin de les rendre plus conviviales aux enjeux environnementaux et sociaux. Ce mémoire vise donc à comprendre comment les gestionnaires du secteur de l'hôtellerie réussissent à intégrer les principes d'un développement durable à l'aide d'indicateurs dans la gestion de leurs activités courantes.

La stratégie guidant ce travail de recherche réside dans la comparaison de deux cas particuliers, soit deux hôtels ayant adoptés une stratégie d'intégration du tourisme durable différente. Ainsi, l'un de ces hôtels a choisi d'intégrer des pratiques durables par le biais de la certification de Green Globe, un programme de certification devenu chef de file dans le domaine au niveau international et dont la présence dans les Caraïbes ne cesse de croître. Non certifié, le deuxième hôtel à l'étude est aussi reconnu pour ses pratiques exemplaires en matière de tourisme durable. Une analyse comparative de ces établissements hôteliers permettra de souligner les différences entre ces deux stratégies, de même que leur impact sur la gestion.

L'objectif de la comparaison est de fournir aux gestionnaires une idée précise de ce qu'implique l'intégration de pratiques durables selon la stratégie choisie ou en

d'autres termes, de bénéficier de l'expérience d'autres hôteliers déjà sur la voie d'un tourisme plus durable. Plusieurs hôteliers manifestent en effet le désir d'avoir des modèles à suivre, car l'intégration du tourisme durable est une préoccupation de plus en plus importante dans certaines régions.

Par ailleurs, la comparaison nous permettra de voir s'il y a une façon optimale de s'engager sur la voie du tourisme durable et si un hôtel certifié devrait être considéré plus « vert » qu'un hôtel qui ne l'est pas, mais qui pratique également des actions en harmonie avec les principes de durabilité<sup>1</sup>, ce qui donnera un point de vue un peu plus critique envers le populaire programme de Green Globe. En effet, à travers tout le processus, nous désirons garder un certain esprit critique face à ce programme afin de savoir si la certification est vraiment la réponse ultime à toute tentative de durabilité dans le secteur hôtelier.

De manière plus spécifique, nous voulons voir comment le concept de tourisme durable est opérationnalisé dans le contexte particulier des petits États insulaires. L'étude se basera sur le cas de la République Dominicaine, vu l'importance de l'industrie touristique dans ce pays. L'industrie touristique est d'ailleurs le moteur de croissance des Caraïbes en général : 3 millions d'emplois y sont liés et le pourcentage du PIB dérivé du tourisme (31,1% avec 32.5 milliards de dollars US générés par cette activité économique) y est le plus important au monde (CAST, 2003). L'écosystème fragile de la République Dominicaine la rend vulnérable à une mauvaise gestion des ressources, et sa performance économique est extrêmement liée à la performance du secteur touristique. De plus, la République Dominicaine reçoit une large part du tourisme de masse qui se dirige vers les Caraïbes, ce qui en fait un pays intéressant à étudier au niveau du tourisme durable.

---

<sup>1</sup> Le terme « durabilité » sera utilisé tout au long de ce travail de recherche, comme « traduction appauvrie du concept de *sustainability* exprimé en anglais » (Frangialli, 2000).

Bref, la comparaison des deux études de cas devrait nous permettre de répondre à certains objectifs liés à notre problématique de recherche :

➤ **Décrire le contenu des stratégies utilisées par certains hôteliers en République Dominicaine**

L'objet du présent travail de recherche est de voir comment le gestionnaire peut intégrer les paramètres de développement durable dans la gestion de son hôtel. Nous voulons donc décrire les pratiques en vigueur auprès de l'hôtel certifié et de l'hôtel non certifié.

➤ **Comparer et évaluer les deux stratégies adoptées par les hôtels de notre étude**

La comparaison des stratégies permettra une meilleure compréhension des implications de l'intégration de pratiques durables dans un contexte de certification ou de non-certification. L'évaluation permettra également de voir si l'engouement pour le programme de certification de Green Globe est réellement justifié dans la réalité.

Bref, trop souvent les recherches dans le domaine se font de façon très académique sans tenir compte des réalités vécues par les différents acteurs du milieu. Nous voulons vérifier ce qui se fait dans la réalité, ce que font concrètement les hôteliers dominicains par rapport au tourisme durable, afin de renforcer le côté pratique du travail de recherche. L'expérience vécue par ces hôteliers pourra servir d'incitatif auprès d'autres entreprises touristiques désirant s'engager sur la voie d'un tourisme durable et les aidera à prendre une décision quant à la stratégie optimale à choisir en fonction de leur contexte particulier.

Les sections qui suivent proposent l'analyse de la problématique exprimée afin de satisfaire aux objectifs spécifiés. Dans le premier chapitre, une revue de la

documentation sera effectuée afin d'illustrer les principaux écrits sur le sujet. Ensuite, nous établirons une mise en contexte et décrirons les particularités de l'expérience dominicaine. Puis, après avoir présenté nos deux cas, nous procéderons à l'analyse des résultats, et terminerons avec nos recommandations en fonction de cette analyse.

## 2. Revue de littérature

Bien que la notion de développement durable fit son apparition au début des années 80, c'est le rapport Brundtland (CNUED, 1987) intitulé « Notre avenir à tous » résultant des travaux de la Commission mondiale des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement de 1987 qui marqua le véritable point de départ de toute l'attention portée depuis sur le développement durable, défini comme étant « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (p.51). Le développement durable fut par la suite l'objet de plusieurs commissions et conférences internationales, dont les étapes les plus importantes furent le Sommet de la Terre à Rio en 1992 dont fut issu l'Agenda 21 (plan d'action pour l'atteinte d'un développement durable au 21<sup>e</sup> siècle), et le Sommet mondial sur le développement durable de Johannesburg en 2002.

Le développement économique, la protection de l'environnement et l'équité sociale forment les trois piliers du développement durable. Puisque le tourisme est une activité sociale et économique très importante, ayant une influence directe sur son environnement et reconnue de surcroît comme un agent potentiel de développement, l'importance d'intégrer le développement durable dans ce secteur devint indéniable. Cette importance est bien mise en évidence dans cette citation de l'ancien secrétaire général de l'OMT, Monsieur Antonio Enríquez Savignac :

Le Sommet de la Terre nous a tous obligé à prendre conscience du fait que nous utilisons les ressources de la terre plus rapidement que ce qu'elles nécessitent pour se reconstituer. Or, une grande partie de nos activités de voyage et de tourisme reposent sur ces fragiles ressources naturelles et culturelles. Il est donc dans notre intérêt de les protéger, afin de pouvoir continuer à en profiter à l'avenir. Il est indubitable que les voyages et le tourisme ne cesseront de croître. Le défi auquel nous devons tous faire face consiste donc à gérer cette expansion de manière responsable et continue, afin de préserver, voire d'améliorer, la beauté de nos attractions. (WTTC, 1997, p.12)

Bien plus qu'un phénomène de mode, l'importance de placer le développement du tourisme sur une voie plus durable est maintenant reconnue et acceptée par tous les acteurs du milieu. En fait, depuis quelques années, on assiste à la prolifération du



débat académique et à l'intérêt croissant de l'industrie face au concept de développement durable du tourisme (Fyall et Garrod, 1997). Ainsi, bien que le domaine soit relativement jeune, il est surprenant de constater tous les efforts de recherche, initiatives et actions prises à différents niveaux aux quatre coins du globe. Récente, la littérature sur le sujet est assez vaste mais il semble qu'il y ait un accent sur certains thèmes majeurs : le tourisme durable dans les petits États insulaires, l'adoption de pratiques environnementales volontaires, les indicateurs et le rapport entre le tourisme durable et l'entreprise en sont quelques-uns. En fait, l'application concrète du tourisme durable et sa mesurabilité soulève encore beaucoup d'interrogations, c'est pourquoi l'importance des indicateurs comme outil de pilotage pour le tourisme durable est bien mise en évidence dans la littérature. En effet, bien qu'au service de la gestion depuis longtemps, leur introduction au niveau du tourisme durable spécifiquement suscite beaucoup d'intérêt. C'est dans ce contexte que s'inscrit le présent travail de recherche dont le but est de faire avancer les connaissances sur les façons d'intégrer les indicateurs de tourisme durable par le gestionnaire de l'entreprise touristique, à travers l'étude de deux cas spécifiques d'entreprises ayant choisies des voies différentes dans leur application volontaire de pratiques environnementales.

Bref, depuis quelques années, plusieurs publications et recherches ont tenté de cerner et de définir la notion de tourisme durable, afin d'en faciliter l'expansion. Avant de procéder à la revue de littérature proprement dite, un rapide coup d'œil des diverses définitions associées au tourisme durable donnera au lecteur une meilleure appréciation du concept et une revue des principaux impacts liés à l'activité touristique permettra de bien saisir toute l'importance du sujet étudié. Par la suite, ce chapitre présentera l'état des connaissances sur le sujet à travers les différentes orientations prises par les auteurs pour expliquer ce concept et promouvoir son intégration. Enfin, cette brève revue de littérature permettra d'exposer quelques éléments qui sont encore peu étudiés, et prouvera, par le fait même, la contribution potentielle de ce mémoire.

## 2.1 Diverses définitions d'un même concept

Tout d'abord, un survol des principales définitions traitant du tourisme durable s'impose pour permettre la compréhension du concept. Tourisme durable, responsable, soutenable ou nouveau, sont toutes des expressions liées au développement durable du tourisme et plusieurs auteurs ou organisations tentent de le définir. La première définition proposée par l'Organisation Mondiale du Tourisme en 1995 est sans doute la plus utilisée, mais elle est également la plus critiquée de par son caractère trop général, amenant plusieurs interprétations possibles :

Le développement d'un tourisme durable répond aux besoins des touristes et des régions qui les accueillent, tout en ménageant et améliorant les possibilités futures. Il doit se traduire par une gestion de toutes les ressources permettant à la fois de satisfaire les besoins économiques, esthétiques et sociaux, et de préserver l'intégralité culturelle, les écosystèmes, la biodiversité et les systèmes de soutien à la vie (WTTC *et al.*, 1995, p.22).

Selon Vernon *et al.*(2003), cette définition tend à démontrer la faiblesse du concept parce qu'elle légitimise des politiques et des actions plutôt vagues au lieu de servir de catalyseur pour le changement et la résolution de problèmes environnementaux. Toutefois, les fondements en sont généralement acceptés et repris par d'autres auteurs. Par exemple, McMinn (1997, dans Welford *et al.*,1999), estime que :

*Sustainable tourism suggests that proposed tourism developments should have economic advantages, create social benefits for the local community and not harm the natural environment. In addition, these goals should apply not only to the present generation, but to future generations as well* (p.166).

D'autres mettent surtout l'accent sur le côté équitable du tourisme et son rôle de distributeur de bénéfices entre toutes les parties prenantes. C'est le cas de Husbands et Harrison (1996, dans Harrison *et al.*, 2003) qui soulignent que :

*Responsible tourism represents a way of doing tourism planning, policy, and development to ensure that benefits are optimally distributed among impacted populations, governments, tourists and investors* (p.295).

Dans la même veine, l'Organisation des États de la Caraïbe Orientale (1999, dans Silva, 1999) définit le tourisme durable comme étant :

*[...] the optimal use of natural, cultural, social and financial resources for national development on an equitable and self sustaining basis to provide a unique visitor experience and an improved quality of life through partnerships among government, the private sector and communities (p.1).*

Certains auteurs insistent plutôt sur la pérennité des destinations touristiques. Ainsi, Welford *et al.* (1999) prétendent que :

*The term « sustainable tourism » has come to represent and encompass a set of principles, policy prescriptions and management methods that chart a path for tourism development such that a destination's environmental resource base (including natural, built, social and cultural features) is protected for future development (p.166).*

Néanmoins, face aux critiques et suite à ses nombreuses recherches sur le sujet, l'OMT a récemment proposé, en août 2004, une toute nouvelle définition conceptuelle beaucoup plus explicite. Gageons que cette définition sera dorénavant la plus utilisée par les chercheurs du domaine :

Les principes de durabilité concernent les aspects environnemental, économique et socioculturel du développement du tourisme. Pour garantir sur le long terme la durabilité de ce dernier, il faut parvenir au bon équilibre entre ces trois aspects.

Par conséquent, le tourisme durable doit :

- 1) exploiter de façon optimum les ressources de l'environnement qui constituent un élément clé de la mise en valeur touristique, en préservant les processus écologiques essentiels et en aidant à sauvegarder les ressources naturelles et la biodiversité ;
- 2) respecter l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil, conserver leurs atouts culturels bâtis et vivants et leurs valeurs traditionnelles et contribuer à l'entente et à la tolérance interculturelles ;
- 3) assurer une activité économique viable sur le long terme offrant à toutes les parties prenantes des avantages socioéconomiques équitablement répartis, notamment des emplois stables, des possibilités de bénéfices et des services sociaux pour les communautés d'accueil, et contribuant ainsi à la réduction de la pauvreté ([http://www.world-tourism.org/francais/frameset/frame\\_sustainable.html](http://www.world-tourism.org/francais/frameset/frame_sustainable.html)).

Bref, plusieurs interprétations existent, ce qui permet de stimuler la réflexion sur le sujet. En fait, il importe de retenir que tout comme le concept de développement durable duquel il découle, le tourisme durable s'appuie sur trois piliers essentiels : l'environnement naturel, social et économique. Une mauvaise gestion des ressources

dans le cadre d'activités touristiques entraîne des impacts directs ou indirects sur ces trois dimensions et menace la viabilité des destinations.

Finalement, faisons ici une brève parenthèse sur la distinction à faire entre écotourisme et tourisme durable, puisque l'écotourisme est également un terme qui gagne en popularité. Alors que le premier représente une sous-catégorie de l'activité touristique (tout comme le tourisme sportif ou d'aventure), le tourisme durable appelle à l'adhérence de tous les principes de développement durable dans l'ensemble des segments de l'industrie touristique, incluant le tourisme de masse et les différentes niches de marché (Neto, 2003, OMT, 2004). L'écotourisme est plutôt défini comme une alternative où la motivation principale des voyageurs est l'observation et l'appréciation de la nature et des cultures, mais qui n'est pas toujours durable en soi (Forsyth, 1997, Meaurio et Murray, 2001). Ainsi, les aspects positifs de l'écotourisme n'élimine pas la possibilité de générer des effets négatifs, telle que la venue de visiteurs dans des endroits vierges ou extrêmement fragiles. Ce travail étudiera plutôt la façon d'amener les infrastructures du tourisme de masse sur la voie de la durabilité puisqu'il s'agit du type de tourisme le plus dommageable pour les destinations.

## 2.2 Importance du tourisme durable comme sujet d'étude

D'après les plus récentes estimations du *World Travel and Tourism Council* (2004), le tourisme devrait compter pour environ 5 490 milliards de dollars américains en 2004, soit 10.4% du PIB global, et fournirait 215 millions d'emplois au niveau international, soit l'équivalent de 8.1% du total des emplois. Le tourisme représente une des industries qui croît le plus rapidement au monde et a des effets très puissants, autant positifs que négatifs, sur l'environnement, l'économie et la société.

Bien que le tourisme ait toujours été considéré comme bénéfique pour les pays hôtes, les aspects négatifs qu'il entraîne sont de plus en plus reconnus et analysés (Briassoulis et Van der Straaten, 1992 dans Welford *et al.*, 1999). Du côté positif, le tourisme est une industrie qui représente une importante source d'emplois, de revenus, de devises étrangères, et pousse à améliorer les infrastructures en place qui à leur tour vont attirer d'autres industries. Le développement touristique est donc habituellement justifié sur la base de bénéfices économiques (Liu *et al.*, 1987, dans Garcia-Falcon et Medina-Munoz, 1999).

Or, il est vrai que le tourisme crée de l'emploi, mais il s'agit souvent d'une partie réduite de la population locale qui y travaille, ce qui leur permet certes de gagner de meilleurs revenus, mais qui sont souvent en décalage avec le niveau de vie moyen de l'ensemble de la population (Policarpo, 2001). D'ailleurs, un développement touristique trop rapide peut aussi causer des perturbations sociales dues aux pressions à la hausse sur le prix des terrains et des biens de consommation (United Nations Economic and Social Council, 1999). Également, il n'est pas rare que d'autres secteurs économiques plus traditionnels se retrouvent en compétition avec le tourisme pour les ressources rares sur un territoire donné (Policarpo, 2001). En outre, le tourisme peut amener un changement dans la structure économique, modifiant les comportements des résidents qui vont abandonner des activités moins rentables pour s'y consacrer (Wilkinson, 1989, dans Garcia-Falcon et Medina-Munoz, 1999). Enfin,

une fuite importante de revenus du tourisme résulte souvent du rapatriement des salaires et des profits par les étrangers (Harrison *et al.*, 2003).

D'un point de vue environnemental, un développement non contrôlé du tourisme peut entraîner une augmentation de la pollution (air, eau, bruit), une augmentation des détritiques et déchets solides générés par les touristes, une dégradation des eaux douces, une érosion de la terre et des plages, une destruction des récifs de coraux, en plus de dommages à la faune et la flore (Garcia-Falcon et Medina-Munoz, 1999). Les impacts environnementaux du tourisme ne sont pas simplement ceux liés à la dégradation causée par le volume de visiteurs, mais sont aussi dus aux effets engendrés par les opérations touristiques tels que la pollution résultant d'une augmentation dans la fréquence des transports pour les touristes (avions, bateaux, autocars), la surconsommation d'eau et d'énergie et la production de déchets (Hobson et Essex, 2001). Bref, tous ces déchets et effluents supplémentaires sont rarement traités, occasionnant des impacts variables sur la biodiversité (Policarpo, 2001).

Puis, en terme d'impacts sociaux, notons que certains bénéfiques peuvent être apportés aux populations locales, telle une nouvelle compréhension des étrangers et de leurs goûts, mais qu'une trop grande expansion de l'industrie touristique peut aussi entraîner des effets négatifs comme une augmentation de la prostitution, du trafic de drogues et de la criminalité (Khan *et al.*, 1990, dans Welford *et al.*, 1999). Wilkinson (1989, dans Garcia-Falcon et Medina-Munoz, 1999) mentionne que les valeurs des résidents peuvent être modifiées et altérées quand les valeurs des touristes empiètent sur celles des autres, surtout lorsque le développement touristique se fait à grande échelle et est accompagné par un faible niveau d'implication dans le milieu. Puis, tout comme ce dernier, Policarpo (2001) est d'avis que des chocs socioculturels provoqués par un afflux massif et soudain de touristes sont possibles, de même que des processus d'acculturation ou de la confrontation provoquée par des attitudes ethnocentriques.

Il ne s'agit pas ici d'une liste exhaustive de tous les impacts environnementaux, sociaux et économiques possibles, mais un bref survol des enjeux permet de mieux comprendre l'importance d'une gestion durable des ressources et des infrastructures :

L'évidence s'impose de plus en plus que dans beaucoup de destinations, les pratiques traditionnelles de gestion touristique ont un impact indésirable sur la société et l'environnement. Certains de ces effets risquent de miner la viabilité économique de l'industrie touristique locale [...] Les destinations touristiques qui ont une culture vulnérable ou un écosystème fragile et dont l'économie dépend grandement de l'activité touristique sont particulièrement menacées (Consulting and Audit Canada, 1995, [<http://www.mtnforum.org/resources/library/omt95a.htm>]).

La problématique est donc la suivante : le produit touristique que l'industrie du voyage tente généralement de vendre repose sur des mers propres, des eaux non polluées, des rues sans déchets, des immeubles bien préservés et des traditions culturelles diverses. Puisque le tourisme est une activité qui consomme des ressources rares, produit des déchets et requiert des infrastructures et superstructures pour la supporter, *«the very activity of tourism often degrades what tourists came to experience and results in the common assertion that tourists destroy tourism»* (Welford *et al.*, 1999, p.167).

### **2.3 État des connaissances sur le sujet**

Bien qu'il s'agisse d'un sujet relativement nouveau, son importance fait en sorte que beaucoup d'initiatives sont prises autant à l'échelle régionale, nationale et internationale. Notamment, de nombreuses conférences ont lieu régulièrement afin de réunir experts, universitaires et membres de l'industrie touristique pour discuter des enjeux et établir des recommandations et des directives. En rétrospective, la première conférence internationale sur le tourisme durable eut lieu à Lanzarote en 1995. Depuis, chaque année depuis 1997, la Commission des Nations Unies sur le développement durable réserve une grande partie de ses discussions au thème du tourisme durable. D'autres conférences sont également organisées par différentes associations ou organisations internationales et s'attardent à des enjeux autant régionaux que mondiaux. Aussi, de plus en plus de programmes universitaires en tourisme durable de niveau maîtrise font leur apparition (Royaume-Uni, France,

Australie), faisant en sorte que chaque année, plusieurs étudiants poussent les connaissances sur le sujet un peu plus loin. D'autre part, plusieurs auteurs ont écrit des livres et articles scientifiques sur le thème du tourisme durable, exposant les résultats de leurs recherches au grand public. Ainsi, différents aspects du tourisme durable sont traités dans la littérature. Dans un souci de concision et de pertinence, seules les orientations principales seront retenues : l'évaluation du progrès et étude de cas dans les petits États insulaires, l'adoption de pratiques volontaires, les indicateurs de tourisme durable, ainsi que le rapport tourisme durable-entreprise. Ces thèmes majeurs permettront de bien situer notre problématique par rapport à la littérature actuelle, puisque notre étude de cas dans une île des Caraïbes nous permettra de voir quels indicateurs de tourisme durable sont intégrés selon deux stratégies différentes d'adoption de pratiques volontaires et comment cette intégration répond aux impératifs de gestion de l'entreprise.

### *2.3.1 Évaluation du progrès et études de cas dans les petits États insulaires*

Tous les impacts préalablement mentionnés au point 2.2 sont encore plus importants dans le cas des petits États insulaires, c'est pourquoi un grand nombre d'études portent sur leur condition particulière. En effet, en raison de leur fragilité environnementale et économique, le développement durable est particulièrement important dans le contexte insulaire. Même si les îles possèdent une importante diversité biologique avec une grande proportion d'espèces de plantes endémiques, le ratio des espèces en danger y est très élevé (Briguglio et Briguglio, 1996, dans Garcia-Falcon et Medina-Munoz, 1999). Les écosystèmes des îles sont vulnérables face aux perturbations provoquées par les changements climatiques et les catastrophes naturelles, mais aussi par les activités humaines. En fait, on constate de plus en plus l'impact grandissant des activités humaines liées au tourisme sur l'intégrité des écosystèmes. Selon les experts, il importe de renverser la tendance à la dégradation des ressources naturelles au plus tôt et d'implanter des stratégies pour protéger les écosystèmes et atteindre une gestion intégrée du territoire, de l'eau et des ressources vivantes (UN/ISDR, 2004).



En 1994, le *Barbados Programme of Action* des Nations Unies fut la première conférence internationale à prendre en considération les caractéristiques particulières et les contraintes auxquelles font face ces îles (Ghina, 2003). Ce plan d'action permit d'établir les principes de base de même que les actions spécifiques requises pour supporter le développement durable dans les îles. À l'heure actuelle, plusieurs organismes internationaux offrent un appui important aux petits États insulaires afin d'aider à l'instauration de pratiques plus durables, en plus de publier de nombreux rapports faisant état du progrès réalisé vers un développement touristique durable.

En vue de la réunion de janvier 2005 qui se tiendra à l'Île Maurice, où la communauté internationale se rencontrera afin d'examiner l'application du programme d'action de la Barbade depuis les dix dernières années, un ensemble de rencontres préparatoires ont récemment eu lieu dans plusieurs régions du monde afin de faire une synthèse adéquate et actuelle de l'état du développement durable dans les îles.

Dans ce contexte, une récente étude de l'OECS (*Organisation of Eastern Caribbean States*)<sup>2</sup> (2004) affirme que les activités humaines liées au tourisme ont entraîné une dégradation de l'écosystème avec les années : le rapport fait état d'une perte de mangroves et la destruction d'habitats naturels près de la côte dues à la construction de terminaux pour les croisières, une augmentation des eaux usées et de la pollution par les déchets solides. Ils notent que les évaluations d'impacts environnementaux dans la planification touristique sont un pas dans la bonne direction, mais que le secteur continu d'être extrêmement vulnérable et qu'une augmentation progressive prévue dans l'investissement en capital de la zone côtière n'est pas pour améliorer les choses.

Puis, le rapport issu de la 12<sup>e</sup> session de la Commission des Nations Unies sur le développement durable en avril 2004 passe aussi en revue les progrès accomplis dans la mise en œuvre du programme d'action et recense les contraintes structurelles,

---

<sup>2</sup> États membres : Anguilla, Antigue et Barbude, Îles Vierges britanniques, Dominique, Grenade, Montserrat, Saint-Kitts-et-Nevis, Sainte-Lucie, Saint-Vincent et les Grenadines.

institutionnelles et financières auxquelles ils font face. Lors de cette rencontre, presque tous les petits États insulaires ont indiqué la persistance de la vulnérabilité de leur économie. D'une part, la plupart des îles ont une diversification limitée de leur production et des exportations, sont isolées et dépendantes par rapport aux marchés internationaux et leurs recettes instables sont liées aux chocs économiques exogènes. D'autre part, le manque de débouchés alimente la migration de résidents qualifiés, ce qui les rend moins compétitifs sur le marché international. Au niveau social, la pauvreté reste un problème critique dans la plupart des petits États insulaires et représente la cause première d'un large ensemble de problèmes socioéconomiques (criminalité, prostitution, etc.). Enfin, leur vulnérabilité face aux catastrophes naturelles et aux changements climatiques, de même que la fragilité de leurs écosystèmes terrestres et marins, retardent et rendent difficile l'instauration d'un développement durable.

Au niveau des limites à l'implantation de pratiques plus durables, les résultats des réunions préparatoires soulignent que les organisations touristiques nationales sur les petites îles manquent souvent de capacités et de ressources (financières, humaines, etc.) pour développer une stratégie intégrée. Il y a également des lacunes au niveau du contrôle et de l'évaluation, et peu de cadres et de techniciens possèdent les compétences nécessaires pour réellement prendre en compte les trois dimensions du développement durable (UN/DESA 2004).

Finalement, quelques études de cas touchant certains États insulaires spécifiquement ont aussi été réalisées ces dernières années. Fathimah Ghina (2003), entre autres, illustre le statut actuel du développement durable du tourisme sur les îles à travers le cas des Maldives et soulève les enjeux liés à leur vulnérabilité. Il en ressort que les changements climatiques, les menaces à la biodiversité et à la qualité des ressources en eau potable, la dégradation des zones côtières, la pollution, l'énergie et le tourisme sont les enjeux prioritaires pour la région. L'auteure conclut que beaucoup de recherches ont été faites entre le Sommet de la Terre à Rio en 1992 et le Sommet mondial sur le développement durable de Johannesburg en 2002, mais qu'il reste

beaucoup à faire, surtout au niveau pratique, afin de faire du développement durable une réalité pour les petits États insulaires. Une autre étude de cas, réalisée à Gran Canaria, identifie six enjeux stratégiques relativement à cet endroit, suite à l'analyse de son environnement naturel, social et économique : consolidation du tourisme de masse « soleil-mer », diversification du produit touristique par la promotion d'un tourisme plus sensible à la nature unique de l'île, diversification du tourisme par la promotion d'autres activités économiques, éducation et formation professionnelle, amélioration des pratiques de gestion des déchets et gestion durable des zones protégées (Garcia-Falcon et Medina-Munoz, 1999). Suite à cette étape, les auteurs lancent les bases pour une façon d'implanter des actions stratégiques à Gran Canaria en regard des enjeux soulevés.

Bref, les petits États insulaires partagent plusieurs points communs, telle une plus grande propension à la sur-utilisation de leurs ressources communes (plages, mers, littoraux, forêts tropicales, etc.) due à l'augmentation exponentielle de la population sur son territoire en saison touristique. Ainsi, la tragédie des biens collectifs de Hardin<sup>3</sup> prend tout son sens dans le contexte insulaire. Une grande majorité de touristes affluent sur les îles pour profiter des plages, de sports aquatiques dans la mer, d'excursions en forêt, etc. Cette affluence massive amène la surcapacité des destinations touristiques et menace la viabilité même des ressources collectives que les touristes sont venus apprécier. Néanmoins, les enjeux ne sont pas nécessairement les mêmes d'une île à l'autre; elles ne sont pas toutes rendues au même niveau de développement, ne possèdent pas les mêmes ressources et n'ont pas les mêmes pressions touristiques. Dans le présent travail de recherche, nous étudierons le tourisme durable dans le cas d'un petit État insulaire, soit la République Dominicaine, mais nous nous concentrerons spécifiquement sur la façon dont les hôteliers adoptent des pratiques durables.

---

<sup>3</sup> La « Tragédie des biens collectifs » représente l'utilisation sous-optimale ou même la destruction de ressources communes partagées par la collectivité, par des intérêts privés lorsque la meilleure stratégie pour l'individu entre en conflit avec le bien commun (Hardin, 1968).

### 2.3.2 Adoption de pratiques environnementales volontaires

L'adoption de pratiques environnementales de façon volontaire est un aspect important de ce mémoire, puisque nous désirons comparer diverses façons de faire par les hôteliers qui décident volontairement d'intégrer certains indicateurs de tourisme durable dans leur gestion.

Le Sommet de la Terre de Rio de 1992 a eu pour effet de populariser les pratiques environnementales volontaires au sein de diverses industries. C'est en effet lors de cette conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement que fut signé le programme d'action Agenda 21 par 182 pays, premier document du genre à avoir obtenu un consensus international qui vise l'adoption de stratégies de transition pour préserver l'avenir de la planète en adoptant des modes de développement plus durables.

À sa suite, l'Organisation Mondiale du Tourisme, le *World Travel and Tourism Council* et le *Earth Council* s'engagèrent à intégrer ce programme d'action au secteur des voyages et du tourisme, l'industrie touristique ayant tout avantage à protéger les ressources naturelles et culturelles qui forment le cœur de son activité. L'Agenda 21 pour l'industrie touristique est depuis considéré comme le principal cadre d'action pour guider les communautés, les gouvernements mais aussi et surtout les entreprises dans l'adoption de pratiques environnementales.

Les pratiques volontaires ont depuis pris de l'expansion sous plusieurs formes. On peut penser aux normes environnementales telles la série ISO 14000 (dont ISO 14001 qui s'intéresse particulièrement aux systèmes de gestion environnementale) ou autres normes nationales (EMAS de la CEE, Z750 au Canada, etc.), au sein de divers secteurs industriels. Pour ce qui est du secteur touristique, on retrouve plutôt les suivantes : les labels écologiques (communément appelés eco-labels), les prix et les récompenses et l'engagement personnel (codes de conduites, chartes, support volontaire vers un but commun, etc.). En fait, les pratiques volontaires signifient que

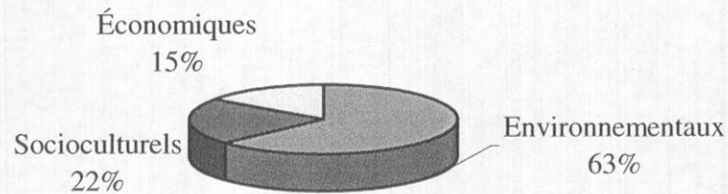
les groupes visés ne sont pas obligés d'appliquer ou de se joindre à un programme par la loi, mais le font selon leur conviction ou motifs personnels.

Les pratiques volontaires environnementales dans l'industrie touristique ont pris une telle ampleur ces dernières années que l'Organisation Mondiale du Tourisme mandata une étude en 1999 dans le but de faire le recensement de tous les programmes et initiatives à l'échelle internationale, puis de les évaluer selon leur efficacité en déterminant quels sont les facteurs de succès de ces initiatives en terme de tourisme durable. Dans le cadre de cette étude, 104 programmes ont été comparés : 59 eco-labels, 28 initiatives d'engagement personnel et 17 prix et récompenses.

En effet, selon le classement de l'OMC (1999), les pratiques volontaires se divisent en trois étapes complémentaires menant à l'atteinte d'un tourisme durable. Ainsi, tout ce qui est code de conduite, chartes environnementales et engagement personnel représentent la première étape, soit l'étape de la prise de conscience et l'engagement envers l'amélioration des pratiques afin de minimiser les impacts. Par la suite, les prix et récompenses permettent d'identifier et de stimuler les bonnes pratiques de l'industrie. Enfin, les eco-labels sont utiles afin de multiplier ces bonnes pratiques, puis d'élever les standards de meilleure performance dans le secteur.

Toujours selon cette étude, la plupart des codes de conduite et chartes sont assez récents. Ces initiatives visent particulièrement les tours-opérateurs (36 %), la destination touristique dans son ensemble (23%) et l'hébergement (20%). Au niveau du type de critères, on remarque la dominance des objectifs environnementaux dans ce type d'initiatives :

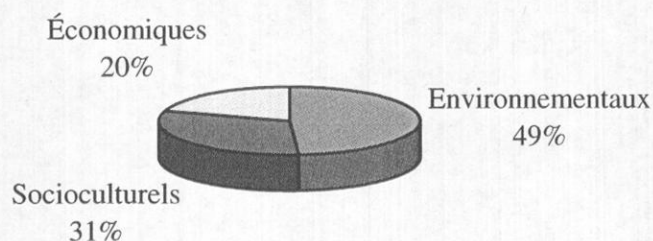
**Figure 1**  
**Critères pour les codes de conduite, chartes**



Source : OMT, *Voluntary Initiatives for Sustainable Tourism*, p. 111

Les premiers prix et récompenses dans le secteur touristique sont apparus dans les années 70 et 80 en Europe et se répètent à tous les ans ou les deux ans. Les prix attribués donnent une certaine reconnaissance aux entreprises qui innovent en matière de tourisme durable et permettent que ces modèles exemplaires soient connus de l'industrie touristique. En 1999, 25% des prix et récompenses dans ce domaine s'adressait à l'ensemble des produits touristiques toute catégorie confondue, 24% s'adressait spécifiquement au secteur de l'hébergement, et 24% visait le secteur des tours-opérateurs. On note également la grande présence de critères environnementaux pour ce type d'initiatives :

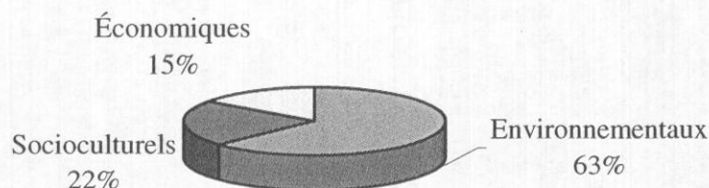
**Figure 2**  
**Critères pour les prix et récompenses**



Source : OMT, *Voluntary Initiatives for Sustainable Tourism*, p. 91

Enfin, la certification par les eco-labels représente la composante-clé d'une gestion plus durable, bien que leur apparition soit assez récente et leur impact plutôt modeste jusqu'à maintenant. Les logos attribués par les programmes de certification témoignent de la qualité environnementale et/ou sociale du produit touristique en indiquant que ce dernier se conforme à un ensemble particulier de standards pré-établis. Selon l'étude, 7000 produits touristiques étaient certifiés en 2001 dont 6000 en Europe. Au moment de l'étude, le secteur de l'hébergement était de loin le plus visé par ce type de programme (68% des initiatives recensées), suivi par les destinations à 18% et les tours-opérateurs à 7%. Une fois de plus, les critères de performance de tels programmes étaient plutôt concentrés sur des objectifs environnementaux :

**Figure 3**  
**Critères pour la certification**



Source : OMT, *Voluntary Initiatives for Sustainable Tourism*, p. 61

De façon non surprenante, les critères socioculturels et économiques sont ceux qui ont le moins de poids dans les initiatives susmentionnées, vu la difficulté pour les entreprises d'agir sur ces enjeux (Welford *et al.*, 1999).

Les pratiques volontaires semblent donc prendre de plus en plus d'ampleur à l'échelle internationale auprès des acteurs de l'industrie touristique. Le secteur de l'hébergement plus particulièrement déploie de nombreux efforts en ce sens, afin que de plus en plus d'établissements hôteliers adhèrent à certains programmes de façon volontaire. Ainsi, l'organisation à but non lucratif « *International Hotel and Environment Initiative* » s'est formée en 1992 lorsque les directeurs généraux de 12

des plus grandes chaînes hôtelières ont décidé d'unir leurs forces pour promouvoir l'amélioration continue de la performance environnementale de l'industrie hôtelière internationale. L'organisation produisit un guide d'actions à cet effet, premier pas vers une méthodologie de tourisme durable pour l'hôtellerie. Plusieurs groupes hôteliers internationaux<sup>4</sup> se sont aussi engagés à réduire leurs impacts environnementaux afin de participer à un tourisme plus durable. La chaîne ACCOR en est un bon exemple avec sa charte de l'hôtelier qui prône une grande responsabilité sociale et environnementale, appliquée par tous les hôtels du groupe.<sup>5</sup>

Mentionnons aussi que certaines organisations non gouvernementales visent la promotion de l'intégration de pratiques volontaires auprès des entreprises sur leur territoire. Par exemple, CAST (Caribbean Alliance for Sustainable Tourism) publie des manuels et des guides sur les pratiques environnementales à adopter et les nouvelles technologies dans le domaine, et offre un support aux hôteliers désirant améliorer leurs pratiques. Fondé en 1999 pour aider les hôteliers membres de la *Caribbean Hotel Association* dans la gestion des ressources environnementales et l'implantation de bonnes pratiques, cette alliance sert de lien entre toutes les parties prenantes de la région. Avec le *Green Hotel of the Year Awards*, ce réseau récompense ces membres en identifiant chaque année certains hôtels ayant fait preuve d'une performance environnementale et sociale exemplaire dans leurs activités. CAST soutient également activement le programme international de certification de Green Globe. Green Globe jouit d'une bonne réputation auprès des hôteliers des Caraïbes (53 hôtels certifiés en octobre 2004, soit la région du monde la plus active par rapport à la certification Green Globe) et représente une façon pratique d'implanter des principes de développement durable établis par l'Agenda 21. Nous reviendrons plus en détail ultérieurement sur ce programme puisqu'il constitue la base de notre étude de cas.

---

<sup>4</sup> Entre autres, Ramada Group, Swiss Hotel Association, Amstel Inter-Continental, Fairmont Resort Hotels, selon HOBSON et ESSEX (2001, p.135).

<sup>5</sup> Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis, Atria, Suitehotel, Etap, Formule 1, Red Roof Inns, Motel 6, Studio 6.



En vertu de l'importance des pratiques volontaires dans le cadre du tourisme durable, plusieurs auteurs étudient l'adoption de telles pratiques sous divers angles. Selon certains auteurs, l'adoption de pratiques environnementales peut mener à un certain avantage commercial pour la firme qui les adopte de façon proactive. Par exemple, Forsyth (1997) démontre que l'adoption de telles pratiques amène la différenciation du produit touristique, ce qui permet une compétition autre que sur les prix uniquement. Riviera (2002) indique plutôt qu'une meilleure performance environnementale permet à la firme de demander des prix plus élevés. D'ailleurs, l'auteur insiste sur le fait que la présence de bénéfices économiques est une des conditions nécessaires au succès de tout programme environnemental volontaire. Se basant sur les résultats de son étude sur la participation des hôtels du Costa Rica au programme de certification volontaire du pays (*Costa Rican Certification for Sustainable Tourism - CST*), l'auteur affirme finalement que la participation à un programme de certification est significativement reliée à la surveillance du gouvernement, à l'appartenance à une association promouvant un tel programme, ainsi qu'à la présence d'un segment prononcé de consommateurs « verts ».

Mais quelle est l'opinion des hôteliers face à ces pratiques ? Plusieurs études tentent d'évaluer les attitudes des gestionnaires face au développement durable, à travers leurs intérêts, leur compréhension, les opportunités perçues de même que les barrières à l'adoption de pratiques durables. Selon les résultats d'un sondage effectué au Royaume-Uni auprès de gestionnaires de l'industrie, Hobson et Essex (2001) démontrent qu'une adoption répandue de ces pratiques est plutôt modeste, dominée généralement par des activités de conservation d'eau et d'énergie et de recyclage, qui permettent de réduire des coûts. En fait, cette adoption serait surtout limitée par l'inertie des gestionnaires basée sur des barrières de temps, de coût et d'expertise. De l'avis de certains gestionnaires, ces pratiques ne représentent finalement que de faibles instruments de réglementation, puisque la responsabilité ultime pour le changement repose chez les gouvernements hôtes via la législation (Forsyth, 1997). D'ailleurs, les entreprises de tout secteur auraient probablement une responsabilisation accrue si elles oeuvraient dans un contexte où la législation et la

réglementation en la matière seraient davantage présentes et stimuleraient les actions de la firme (Provost, 1996).

Par ailleurs, il semble que le concept de tourisme durable soit généralement mal compris chez les petits hôteliers. En fait, une étude de Vernon *et al.*(2003) qui présente les résultats d'une série de groupes de discussion avec des propriétaires de petites entreprises touristiques (moins de 10 employés) à South East Cornwall, également au Royaume-Uni, révèle le besoin de mesures pour augmenter la prise de conscience et intégrer les questions de durabilité dans les pratiques de ces entreprises. En fait, les micro-entreprises ont souvent des capacités plus limitées et sont généralement ignorées de l'agenda de recherche du tourisme durable, bien qu'elles représentent une composante significative de l'industrie touristique. Ces entreprises utilisent les ressources communes mais sont moins intéressées à contribuer à leur protection active car elles se sentent moins concernées, considérant que vu leur taille, elles n'ont probablement que peu d'impact sur l'environnement. De façon générale, les petites entreprises semblent moins bien équipées (moins de ressources ou d'expertise pour implanter des stratégies de gestion environnementale) et moins motivées à adopter des pratiques plus durables de façon volontaire.

Étant donné qu'elle possède davantage de ressources, l'entreprise multinationale devrait donc être plus proactive au niveau de l'environnement (Provost, 1996). Néanmoins, une étude réalisée par Désilets en 1996 auprès des multinationales hôtelières de Montréal, Toronto et Boston démontre que bien que différentes pratiques soient adoptées (surtout en ce qui à trait à la gestion des déchets, la conservation de l'énergie, la conservation de l'eau, l'utilisation de produits chimiques et la politique d'achat), une véritable planification environnementale est pratiquement inexistante et les objectifs, de même que les moyens mis en œuvre pour les atteindre, ne sont pas très explicites. De plus, il semble que dans la plupart des cas, le comité environnemental responsable de ces politiques n'a pas de réel pouvoir décisionnel ce qui fait que la performance environnementale de l'hôtel dépend en fait du pouvoir d'influence dont bénéficie ce comité (Désilets, 1996). En accord avec les études

précédentes, l'auteure constate que la priorité des hôtels se situe davantage du côté du recyclage des déchets et de la conservation énergétique, et que les gestionnaires s'intéressent principalement à la gestion environnementale dans la mesure où cela leur permet de réduire des coûts à court terme. Enfin, l'auteure catégorise les gestionnaires répondants selon le type de forces (proscriptive, prescriptive, proactive) qui influence leur prise de décision sur des questions environnementales. Le rôle joué par le gestionnaire est primordial puisque la responsabilisation passe aussi par l'engagement et la conviction de la nécessité d'agir du dirigeant (Provost, 1996). Désilets (1996) note également d'autres types d'influence, telles la politique corporative et la localisation géographique. À plus grande échelle, le contexte international joue également un rôle puisque la responsabilisation des entreprises, toute industrie confondue, diffère selon que l'on se trouve au nord ou au sud de l'Équateur, et s'en trouve accrue si l'entreprise œuvre dans un secteur plus à risque (accidents, crises) (Provost, 1996).

Bref, nous avons vu qu'il existe à l'heure actuelle une grande diversité de pratiques volontaires visant à amener l'industrie hôtelière sur un chemin plus durable et que certaines conditions favorisent une plus grande responsabilisation des entreprises. Néanmoins, quelques barrières bloquent l'adoption de telles pratiques et les petites entreprises, qui représentent une grande part du secteur de l'hébergement, semblent mal informées, tandis que les efforts du côté des grandes entreprises hôtelières sont encore modestes dans la plupart des cas. Or, lorsque ces établissements décident d'intégrer de telles pratiques, comment peuvent-ils suivre les progrès accomplis ? C'est ici qu'entre en jeu les indicateurs de tourisme durable.

### *2.3.3 Indicateurs de tourisme durable*

On ne peut parler de tourisme durable sans mentionner l'attention considérable portée aux indicateurs, étant donné la place centrale qu'ils occupent. Dans le cadre de notre recherche, ils forment aussi un pilier central puisque les hôteliers adoptent des principes de développement durable en suivant certains indicateurs de durabilité.

En fait, comme le note l'Agence française de l'Ingénierie Touristique (AFIT) (2001) :

Les indicateurs sont des instruments de mesure qui permettent d'établir l'état d'une situation donnée ou de démontrer son évolution entre deux périodes. L'indicateur traduit, révèle une réalité, par un fait significatif. Il a un caractère opérationnel puisque le diagnostic prépare l'action et que les indicateurs se construisent progressivement depuis l'état des lieux. (p.69)

Ainsi, l'indicateur est une variable pouvant prendre un certain nombre de valeurs (statistiques) ou d'états (qualitatifs) selon les circonstances (temporelles, spatiales). Ces valeurs, ou états, peuvent être mesurés ou observés directement, mais sont généralement le résultat d'une analyse de données (Céron et Dubois, 2003).

Les indicateurs servent plusieurs buts, dont celui de simplifier ou de résumer l'information ou encore de mettre en relief certains phénomènes, dépendamment de l'interprétation qui en est faite. En fait, les indicateurs donnent un signal. Non seulement permettent-ils de comparer des situations entre elles ou par rapport à un objectif, ils permettent surtout de saisir une réalité.

Ainsi, dans le cas du développement durable, les connaissances et les informations doivent être traduites par des indicateurs afin de permettre la prise de décision et d'estimer le progrès vers la durabilité. En effet, pour toute entreprise sur la voie du développement durable, les indicateurs sont des éléments de mesure servant à faire le point régulièrement afin de voir les progrès accomplis dans cette voie. De plus, les indicateurs de durabilité permettent d'analyser l'activité touristique de façon à prendre en compte les effets positifs et négatifs de cette activité. Cette prise de conscience pousse ensuite à la correction de politiques et à l'implantation d'initiatives durables (Meaurio et Murray, 2001).

Pour conclure sur la description des indicateurs, notons enfin qu'un bon indicateur doit impérativement posséder certaines attributs. Tout d'abord, en plus d'être pertinent et significatif, l'indicateur doit être spécifique, c'est-à-dire que l'information fournie doit être uniquement l'expression du phénomène étudié et doit être fidèle à la

réalité mesurée. Ensuite, la sensibilité est importante afin que l'indicateur puisse refléter toutes les variations du phénomène étudié. Il doit également être fiable dans le sens où n'importe quel expert placé sous les mêmes conditions arrive aux mêmes conclusions, et avoir des capacités de prédiction ou d'anticipation. Finalement, l'indicateur doit être clair, bien formulé, compréhensible et facile à utiliser.<sup>6</sup>

La première liste d'indicateurs de tourisme durable fut établie lors de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable en 1999. Cette première liste concernait particulièrement des indicateurs liés à l'environnement et à l'éthique (Bergery, 2002). Depuis, plusieurs listes d'indicateurs existent et s'adressent à différentes parties prenantes. En effet, toutes n'ont pas les mêmes priorités (un hôtel, une organisation internationale, un État, etc.) et par conséquent, approchent le développement durable différemment. Ainsi, les objectifs diffèrent selon le niveau (local, régional, national, international) et le champ d'action (l'entreprise, la destination, le développement touristique régional, la planification, etc.). Notons que depuis 2003, une nouvelle étude de l'OMT sur les indicateurs du tourisme durable rassemblant 51 experts de plus de 20 pays est en cours. La publication prévue pour la fin de l'année 2004 brosera un tableau général de l'application des indicateurs dans toutes les régions du monde.

Actuellement, la plupart des listes d'indicateurs que l'on retrouve dans la littérature s'intéressent plutôt à l'industrie touristique dans son ensemble. Elles servent davantage aux décideurs (par exemple, les autorités en matière de tourisme au niveau national, les gestionnaires publics locaux ou régionaux chargés d'un secteur touristique particulier, les aménageurs régionaux des destinations touristiques, etc. (Policarpo, 2001)), qui s'occupent directement de la planification touristique nationale et régionale, afin de les aider à prendre de meilleures décisions en fonction du tourisme durable. La surveillance de ce type d'indicateurs aide à détecter les tendances ou les effets et répercussions de l'activité touristique à un certain endroit, et

---

<sup>6</sup> Céron et Dubois (2003), Lajzerowicz *et al.* (1998), Voyer (1994), Gendron et Tremblay (1993).

permet ainsi aux gestionnaires de prendre les mesures nécessaires afin de limiter les impacts sur les atouts naturels et culturels de l'environnement.

**Tableau 1 : Exemples d'indicateurs de tourisme durable généraux**

- |   |  |
|---|--|
| ✓ | <i>% d'entreprises touristiques possédées et gérées par des acteurs locaux</i>   |
| ✓ | <i>Contribution du tourisme à l'économie locale : Proportion de l'ensemble de l'activité économique due au seul tourisme</i> |
| ✓ | <i>Niveau d'éducation du personnel de l'industrie et de l'ensemble des opérateurs</i>  |
| ✓ | <i>Facilité d'accès aux plages et sites touristiques</i>   |
| ✓ | <i>Indice de pression : Nombre de touristes visitant le site (par an/mois d'affluence maximum)</i>                           |
| ✓ | <i>Impact social : Ratio touristes/résidents (en période de pointe et au fil du temps)</i>                                   |
| ✓ | <i>Niveau de la pollution des eaux à proximité des récifs et des plages</i>  |
| ✓ | <i>% des hôtels qui réutilisent les eaux traitées</i>  |
| ✓ | <i>Ampleur de l'érosion due au tourisme</i>  |
| ✓ | <i>% d'hôtels possédant des systèmes de recyclage, de réutilisation et de ramassage</i>                                      |
| ✓ | <i>Ratio de la consommation en énergie (et en eau) touristes / population hôte</i>   |
| ✓ | <i>Nombre et pertinence des programmes pour la protection de la flore et de la faune endémiques destinés au tourisme</i>     |
| ✓ | <i>Fragilité des écosystèmes : Nombre d'espèces rares ou en voie de disparition</i>  |

Source : POLICARPO (2001)

L'autre type d'indicateurs est celui qui s'adresse plus particulièrement aux gestionnaires des infrastructures (à l'attention des hôteliers, par exemple). Il s'agit ici d'indicateurs quantitatifs pour évaluer le niveau d'utilisation des ressources (eau et énergie) ou qualitatifs pour évaluer d'autres aspects comme la mise en place d'une politique environnementale, la formation des employés, etc. C'est d'ailleurs le type d'indicateurs qui nous intéressent plus spécifiquement dans cette étude, puisque l'on vise à comparer l'intégration d'indicateurs et de pratiques de tourisme durable auprès de deux hôteliers.

**Tableau 2 : Exemples d'indicateurs de tourisme durable au niveau de la gestion des infrastructures**

- ✓ *Consommation énergétique : total de l'énergie consommée par année / nombre de clients par nuitée dans une année (en mégajoules)*
- ✓ *Consommation d'eau potable (pour boire et pour activités – lavage, jardins, nettoyage, etc.) : volume total d'eau potable consommé / nombre de clients par nuitée dans une année (en kilolitres)*
- ✓ *Production de déchets solides : total de déchets enfouis / nombre de clients par nuitée dans une année (en kilogramme ou mètre cubique)*
- ✓ *Utilisation de produits chimiques : poids total des produits chimiques biodégradables utilisés par année / total des produits chimiques utilisés par année (en pourcentage)*
- ✓ *Engagement social : participation dans les comités locaux, nombre d'employés habitant à proximité, provenance du management, etc.*
- ✓ *Présence d'une politique de tourisme durable au sein de l'entreprise*

Source : GREEN GLOBE 21, Key Earthcheck indicators

Le travail de l'AFIT sur les indicateurs est intéressant. Il repose sur le développement d'outils de pilotage au niveau local, outils qui permettent d'approfondir les démarches stratégiques touristiques et visent la participation du plus grand nombre d'acteurs. Un cadre facilitant le choix d'indicateurs pertinents est également présenté. Le guide de l'AFIT vise à aider les territoires et entreprises à évaluer leur situation en regard du développement durable et à mesurer leur progrès dans cette direction.

Plusieurs auteurs cherchent également à aider la planification touristique dans une optique de développement durable. D'une part, certains auteurs développent des indicateurs spécifiques à une région en particulier. Par exemple, afin de mesurer les pressions du tourisme sur l'environnement naturel, social et économique aux Iles Baléares et de le rendre plus compatible avec les intérêts de l'environnement et de la population, Meaurio et Murray (2001) ont présenté une série d'indicateurs s'adressant à cette partie du monde spécifiquement. S'appuyant sur le cadre « pression-état-réponse » de l'OCDE, quarante-quatre indicateurs furent choisis pour cet endroit. L'analyse touristique à l'aide des indicateurs de tourisme durable choisis permet de prendre conscience des impacts positifs et négatifs de cette activité aux Iles Baléares. Les indicateurs permettent de reconnaître les enjeux les plus pressants, suite à quoi il

devient possible de corriger certaines politiques ou implanter des initiatives pour progresser sur la voie du tourisme durable.

D'autre part, certains tentent de développer une liste d'indicateurs pouvant servir à tout type de projets, peu importe leur localisation. C'est le cas de Barioulet (2001) qui propose une matrice d'évaluation des projets touristiques basée sur des indicateurs de tourisme durable. L'auteur énumère tout d'abord une liste d'indicateurs classés en deux catégories : environnementaux et socio-économiques. Ensuite, il procède à la sélection de seize indicateurs pour la matrice, selon leur pertinence et la facilité avec laquelle ils peuvent être utilisés. Le but de la matrice est de déterminer le plus petit dénominateur commun qui puisse être appliqué à la plupart des projets touristiques. Policarpo (2001) cherche également à définir une grille d'indicateurs pertinents pour les gens de l'industrie. Son travail de recherche consiste en effet à faire l'analyse comparative des différentes listes d'indicateurs existantes (Organisation Mondiale du Tourisme, Agence française d'Ingénierie du Tourisme, Indicateurs du tourisme durable au Mozambique, Indicateurs pour la Zone de Tourisme Durable de la Caraïbe, Travail sur les indicateurs environnementaux pour le tourisme dans des espaces protégés : Nouvelle-Zélande<sup>7</sup>) puis à proposer une méthodologie de choix améliorée. Après avoir exposé ses critères de sélection, il trie les 430 indicateurs disponibles pour en arriver à un panier de 140 indicateurs choisis pour la planification touristique, liste dont les exemples au point 2.3.3 (tableau 1) ont été tirés.

En fait, les indicateurs du développement durable sont un champ d'étude largement exploité et leur application au tourisme est à l'origine d'un bon nombre de publications et de travaux de recherche. Cependant, si la définition des indicateurs est claire et largement acceptée, leur application pratique suscite encore beaucoup de problèmes, vu la difficulté de rendre opérationnel le concept de développement durable (Policarpo, 2001). Céron et Dubois (2003) notent aussi la difficulté de définir des indicateurs de développement durable dans le secteur touristique due à la

---

<sup>7</sup> D'autres listes d'indicateurs existent, telles que celles développées par l'Institut International du Développement Durable, la Banque Mondiale et les Nations Unies, pour n'en nommer que quelques-unes.



faible fiabilité des données et aux difficultés de définir les limites du tourisme comme une activité économique. Néanmoins, la mise en place d'une politique de tourisme durable ne peut se faire sans leur utilisation. Selon ces auteurs, les indicateurs visent à améliorer les processus d'évaluation et donnent un contenu plus concret au concept de développement durable qui est purement théorique ou idéologique.

En somme, l'utilisation d'indicateurs de tourisme durable représente un élément central dans l'amélioration des pratiques en vigueur de l'industrie touristique puisqu'ils permettent de surveiller l'intensité des impacts causés par son activité. En revanche, leur utilisation est actuellement plus répandue et étudiée au niveau de la planification touristique plutôt qu'au niveau de l'entreprise. Il semble en effet que l'intégration d'indicateurs au niveau de la gestion des infrastructures représente un plus grand défi, vu l'apparente contradiction entre les objectifs de développement durable et les objectifs de rentabilité de l'entreprise.

#### *2.3.4 Tourisme durable et entreprise*

Afin que les principes d'un tourisme durable soient davantage intégrés par les entreprises touristiques, les actions du tourisme durable doivent répondre à certains principes de base de gestion. Une des publications du Groupe d'études sur le management et l'écologie (GERME) porte spécifiquement sur la question d'opérationnalisation du développement durable au sein des entreprises. L'ouvrage illustre bien la dynamique qui existe entre l'entreprise et le développement durable, toute industrie confondue. À travers les différents textes, les auteurs démontrent particulièrement la difficulté de réconcilier environnement et économie, de même que la difficulté d'implanter des politiques à caractère environnemental. En effet, « la vision traditionnelle de l'économie à travers des objectifs de productivité, de rentabilité et de croissance soulève de nombreux obstacles pour servir de base au concept de développement durable » (Gendron et Provost, 1996, p.7). De plus, « L'entreprise a tendance à voir l'environnement comme une menace, une contrainte de marché ou un obstacle » (Provost, 1996, p.30). Dans ce contexte, les auteurs constatent que bien que l'entreprise ne rejette pas la notion de développement

durable, elle se demande toutefois comment l'intégrer à ses activités. Il faut tenir compte des impératifs de gestion, des intérêts de l'entreprise et de la manière dont ils s'articulent par rapport à l'objectif global du développement durable.

Les objectifs de tourisme durable et de gestion sont-ils irréconciliables ? Pas si l'on en croit certains auteurs qui insistent sur le fait que des indicateurs applicables aux trois dimensions classiques du triangle de développement durable qui soient en accord avec les impératifs de gestion pourraient être développés (Policarpo, 2001, Bergery, 2002). Par exemple, au niveau environnemental, la question centrale est l'utilisation du capital naturel. Il faut déterminer le coût d'opportunité de l'utilisation et de la préservation des ressources naturelles. Le gestionnaire doit être en mesure d'identifier les bénéfices quantifiables qu'il retire des actions de préservation qu'il finance. Du côté de l'économie, l'enjeu est la rentabilité du capital qui s'exprime à travers le retour sur investissement. Le tourisme durable doit donc impliquer l'amélioration de la compétitivité. Enfin, la productivité du travail, la formation professionnelle de la population locale et l'amélioration des conditions et des contrats de travail se rattachent à la dimension sociale.

D'ailleurs, de l'avis d'Eaton (1997), le gestionnaire aurait tout avantage à gérer en fonction des différents enjeux du développement durable puisque l'intégration de pratiques durables fait naturellement partie des options stratégiques de la firme. Puisant à même le concept de stratégies génériques de Porter (1980) sur la façon dont les organisations peuvent se faire compétition à long terme, Eaton (1997) démontre que l'adoption de telles pratiques ne peut être qu'à l'avantage de la firme. Tout d'abord, la stratégie de différenciation implique un produit unique qui soit valorisé par les acheteurs. Cette différenciation peut être atteinte de différentes façons, et dans un contexte de développement durable, ce sont les qualités environnementales qui peuvent être mises en relief, conférant un avantage compétitif à la firme qui offre une expérience touristique en accord avec le tourisme durable. En deuxième lieu, l'hôtelier pourra utiliser une stratégie de domination par les coûts vis-à-vis de ses concurrents : l'hôtelier peut diminuer ses coûts en réduisant les déchets par le biais

du recyclage, en appliquant des politiques de conservation des ressources, etc. En dernier lieu, la stratégie de focalisation de Porter soulevée par Eaton (1997), qui implique de viser un marché en particulier et de satisfaire les besoins de ce groupe de consommateurs, peut également se réaliser dans un contexte de tourisme durable, lors de la présence d'un important segment de marché composé de touristes « verts ».

Il peut paraître contradictoire à l'entreprise touristique de viser autant des objectifs de développement durable que d'autres objectifs de gestion. En revanche, certains auteurs semblent croire que ces deux concepts ne sont pas si éloignés et qu'il pourrait être à l'avantage de l'entreprise d'intégrer des pratiques qui soient plus durables. Cette brève revue de littérature aura permis de démontrer que plusieurs chercheurs travaillent à faire avancer l'état des connaissances sur ce thème encore jeune, mais dont l'importance se fait de plus en plus sentir.

#### **2.4 Contribution potentielle**

Malgré une littérature assez vaste sur le sujet, il semble que l'aspect plus concret ou pratique y soit souvent négligé. Les universitaires et les praticiens rassemblés lors de la conférence *Worldwide Hospitality and Tourism Trends 2003* portant sur le tourisme durable dans les Caraïbes estiment que la recherche universitaire devra davantage être orientée vers des buts pratiques afin d'être utile aux gens de l'industrie :

*Academics are generally concerned with macro issues, while practitioners are usually more interested in policies and practices that make good business sense. This raises a question as to how the two perspectives can be married [...] Consideration must be given to whether the issues that academics have been studying can be translated into models that are relevant to practitioners (Harrison et al., 2003, p.297).*

De plus, ce manque de réponses concrètes est également mis en évidence par Welford et al. (1999) : « *There is indeed a great deal of rhetoric associated with the concept of sustainable tourism and rather less guidance on how to operationalize this* » (p.167). Ainsi, beaucoup de recherches sont faites pour fournir des cadres d'action et

des listes de contrôle, mais il y a encore insuffisance des actions entreprises. Face à ce manque, la présentation d'études de cas détaillées sur des entreprises reconnues pour l'excellence de leur pratique dans le domaine fournira d'intéressants modèles à suivre aux gestionnaires. En fait, la comparaison de la certification et de la non-certification donnera une vision plus juste au gestionnaire quant à la stratégie la plus pertinente à utiliser selon son contexte particulier.

D'ailleurs, Harrison *et al.* (2003) mentionnent l'importance de développer davantage de cas sur les meilleures pratiques et soulignent le manque d'expériences partagées entre les différents pays et territoires des Caraïbes. De même, une étude de l'OMT (1998) estime que depuis quelques années, un grand nombre de mesures variées ont été développées afin d'améliorer l'intégration du tourisme dans le développement durable des îles. Néanmoins,

*[...] there is a shortage of specific knowledge and suitable indicators to evaluate the real situation. Available analyses do not incorporate the implications of the various levels of island development, and real experiences, which could expedite progress in STD in Small Islands Developing States and other islands, are barely being divulged outside their territory (p.7).*

Aussi, bien que l'on fasse souvent mention du programme de Green Globe dans les Caraïbes, aucune étude de cas exhaustive comparant cette méthode par rapport à une autre n'a été réalisée à ce jour, afin de voir quelles sont les implications d'un tel programme et comment l'implantation des actions et indicateurs requis par Green Globe se compare face à une autre stratégie de tourisme durable.

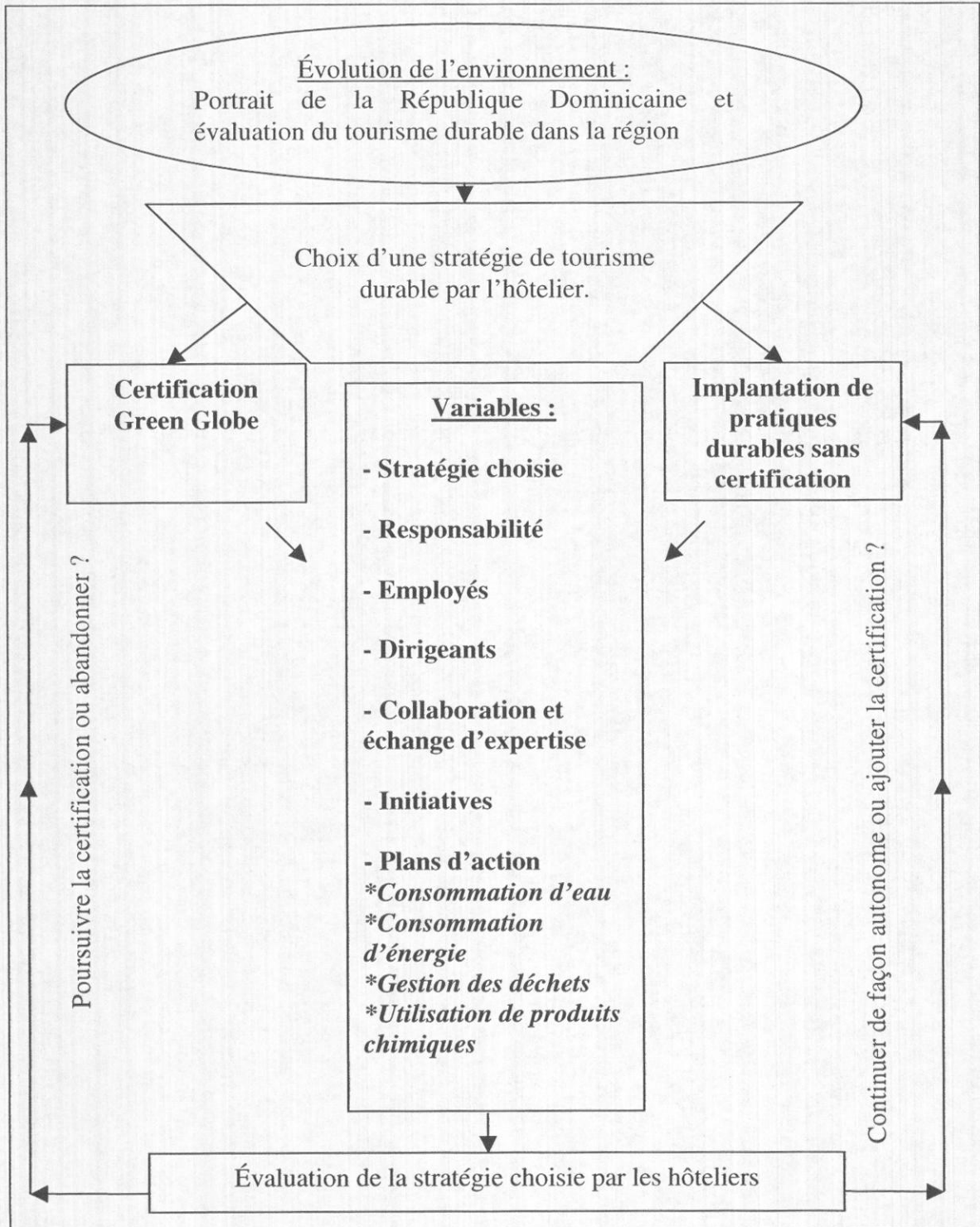
Pour ces raisons, ce mémoire apportera une valeur ajoutée à la littérature actuelle sur le sujet, par la présentation de cas réels d'hôteliers s'étant embarqués sur la voie du tourisme durable avec succès, ce qui donnera un caractère pratique à ce travail de recherche afin de démystifier un concept encore mal compris des gestionnaires et de pallier à la difficulté de rendre opérationnel le concept de tourisme durable soulevée dans la littérature. Nous tenterons donc de faciliter l'intégration des paramètres de développement durable pour les gestionnaires du secteur hôtelier, en offrant une comparaison d'expériences vécues en République Dominicaine.

### **3. Cadre d'analyse et méthodologie**

Dans ce chapitre, nous présentons tout d'abord les différentes variables qui serviront de support à l'analyse comparative entre les deux stratégies de tourisme durable utilisées par les hôteliers en République Dominicaine, soit la certification et la non-certification. Dans un deuxième temps, le choix de la méthodologie utilisée pour résoudre notre problématique est expliquée.

### 3.1 Présentation du cadre d'analyse

Figure 4 : Cadre d'analyse



### 3.2 Évolution de l'environnement

Afin de bien saisir le contexte dans lequel les hôtels à l'étude évoluent, nous dresserons un portrait assez complet de la République Dominicaine. En effet, nous voulons voir quelle est la situation actuelle du pays (géographie, climat, environnement, gouvernement, économie) de même que l'importance de l'industrie touristique pour la région et comment le pays se situe par rapport au tourisme durable. Chacune des îles des Caraïbes a une réalité bien différente, et des facteurs externes influencent jusqu'à un certain degré l'étendue des pratiques durables des hôteliers.

### 3.3 Choix d'une stratégie

L'hôtelier qui veut devenir plus durable peut choisir de développer une politique environnementale qui couvrira certains domaines qu'il juge les plus pertinents. Il n'est alors supervisé ou guidé par aucune autre organisation et cette avenue pourrait s'avérer un peu complexe pour un hôtel novice en gestion environnementale. D'un autre côté, l'hôtelier peut également choisir d'adhérer à un programme de certification, ce qui le guiderait dans son processus mais aurait d'autres implications. Nous tenterons donc de saisir quelles sont les raisons qui ont poussé ces hôteliers à intégrer des pratiques de tourisme durable avec ou sans certification.

### 3.4 Présentation des deux types de variables utilisées dans la comparaison

#### *3.4.1 Variables permettant de comparer les stratégies d'intégration de pratiques durables choisies*

À travers différents points de comparaison, nous tenterons de voir quelles sont les implications de chacune des stratégies et en quoi elles diffèrent. Ainsi, la variable « **stratégie choisie** » nous permettra tout d'abord de décrire brièvement la stratégie par laquelle chacun des hôtels est devenu plus durable. Nous verrons également à qui incombe la **responsabilité** de veiller à l'implantation de ces nouvelles pratiques à l'intérieur de chacun des établissements hôteliers. Ensuite, nous comparerons les hôtels en fonction des **employés** (formation, provenance) et des **dirigeants**

(motivation, provenance). Le niveau de **collaboration et l'échange d'expertise** envers les autres hôtels de la région seront aussi mis en relief, de même que les **initiatives** auprès de la communauté, puisque maintenir des contributions sociales durables, productives et positives sur la communauté font aussi partis des principes du tourisme durable.

### *3.4.2 Variables portant sur les pratiques concrètes des deux établissements hôteliers selon leur plan d'action respectif*

La revue de la documentation menée dans le cadre de cette recherche nous a aussi permis de cerner certains domaines où tout hôtel se disant durable doit agir. Ainsi, **la consommation d'eau et d'énergie**, **la gestion des déchets** et **l'utilisation de produits chimiques** sont les domaines qui reviennent le plus fréquemment et c'est à partir de ceux-ci que les plans d'action des deux hôtels seront comparés. Les actions entreprises sont-elles les mêmes que l'on soit certifié ou non ? L'hôtel certifié met-il davantage l'accent sur certaines actions comparativement à l'hôtel non certifié ? Ont-ils les mêmes priorités ?

### **3.5 Évaluation de la stratégie choisie**

Enfin, nous distinguerons si les problèmes rencontrés dans la démarche de tourisme durable sont similaires ou touchent différents points, et nous verrons comment les hôteliers évaluent eux-mêmes leur stratégie choisie afin de voir si l'expérience de la certification est concluante pour l'hôtel certifié ou s'il souhaite ne pas la renouveler, et si la certification fait partie des intentions à court ou long terme de l'hôtel non certifié et pour quelles raisons.

### **3.6 Le choix de la méthodologie**

Afin de répondre à la problématique soulevée par ce travail de recherche, une étude qualitative de nature exploratoire, à la fois descriptive et comparative, s'avère la méthode à privilégier. **Qualitative** d'abord, puisque les données recueillies dans une recherche de ce type sont plus riches et permettent d'analyser le discours des répondants, ce qui nous aidera à percevoir ce qui sous-tend le choix d'une stratégie de



tourisme durable de même que ses implications. Tel que le note Deslauriers (1991), ce type de recherche est plus intensif car il nécessite peu de cas, mais qui sont d'autant plus étudiés en profondeur. Comme nous souhaitons analyser une situation en profondeur plutôt que de mesurer un phénomène ou d'en faire une analyse mathématique, cette approche est tout-à-fait appropriée.

**Exploratoire** ensuite, car le tourisme durable représente un nouveau champ de recherche et l'intégration de pratiques durables chez les hôteliers en République Dominicaine demeure peu étudiée. Selon Bordeleau *et al.* (1982), une recherche de type exploratoire est utile lorsque le problème est nouveau. Cela s'avère donc un type de recherche adéquat pour notre étude, puisque nous voulons nous familiariser avec cette nouvelle réalité que représente le tourisme durable.

Enfin, elle est également **descriptive et comparative**, puisque l'on vise à éclairer le gestionnaire sur les stratégies de tourisme durable possibles en comparant les expériences vécues par deux hôteliers ayant adopté une stratégie différente, puis en faisant ressortir leurs caractéristiques particulières.

### ***3.6.1 Méthode de collecte utilisée***

En ce qui a trait à la méthodologie, l'étude de cas représente la façon optimale de résoudre notre problématique. En effet, nous désirons avant tout comprendre l'intégration des pratiques durables par les hôteliers dominicains dans la gestion de leurs activités courantes : comment le font-ils et pourquoi adhèrent-ils ou non à un programme de certification ? Selon Yin (1994), ce type de questionnement favorise l'étude de cas comme démarche à privilégier. De plus, en dépit d'une bonne documentation publique (livres, articles, Internet), une étude de cas sur le terrain devient nécessaire afin de saisir les enjeux du tourisme durable dans ce pays. L'étude de cas sur le terrain est plus qu'intéressante car elle permet d'entrevoir d'autres dimensions qui ne sont pas nécessairement incluses dans la documentation existante.

### *3.6.2 Le choix du terrain et des répondants*

La République Dominicaine nous a semblé un lieu à privilégier pour la réalisation de notre collecte de données vue sa dépendance au tourisme et la fragilité de son écosystème, d'ailleurs constamment menacé par cette même activité économique. Ce petit État insulaire représente un lieu de vacances privilégié par quelques millions de touristes chaque année, et son industrie touristique y est par conséquent très développée. Par ailleurs, des efforts sont entrepris depuis quelques années pour conscientiser les hôteliers de la région au tourisme durable et Green Globe a déjà commencé son expansion au pays avec cinq hôtels dominicains certifiés.

Pour notre étude de cas, nous avons donc choisi deux hôtels de ce pays qui sont reconnus pour leurs pratiques durables. D'un côté, nous voulions choisir un hôtel certifié par Green Globe, et de l'autre, un hôtel non certifié mais dont les diverses initiatives envers le tourisme durable sont remarquables. Des cinq hôtels certifiés en République Dominicaine, nous avons reçu une réponse positive provenant du Canoa Coral à Bayahibe. Ensuite, le Punta Cana Resort & Club fut choisi comme deuxième cas grâce à sa grande expérience en tourisme durable. Les cas sélectionnés ne sont pas nécessairement représentatifs de tous les hôtels dominicains, mais ils permettent d'illustrer quelques-unes des « meilleures pratiques » de tourisme durable dont pourront s'inspirer d'autres gestionnaires désirant suivre leur voie.

Au niveau des participants, pour chacun des hôtels étudiés, nous avons rencontré le directeur général de chaque établissement de même que certains membres du département responsable de l'implantation des pratiques de tourisme durable. De plus, nous avons également interrogé certaines personnes externes aux entreprises, soit un auditeur indépendant responsable d'évaluer certains hôtels de République Dominicaine en vertu de la certification de Green Globe, de même que la directrice de l'Association des Hôtels de La Romana-Bayahibe. Ces rencontres nous auront permis d'avoir une idée plus globale des défis du tourisme durable en République

Dominicaine auxquels les hôteliers sont confrontés, de même que de contrevalider les dires de certains répondants.

### *3.6.3 La collecte de données*

Suite à un inventaire de la documentation publique existante qui permit de cerner la problématique, nous avons procédé à la collecte de données primaires sur le terrain. Celle-ci fut réalisée par entrevues, de loin la méthode la plus utilisée lors de recherches exploratoires.

Puisqu'une grande quantité d'informations riches en contenu surgissent lors d'entrevues, nous avons décidé d'enregistrer systématiquement toutes les entrevues afin de ne manquer aucun détail pertinent. Grâce à l'enregistrement, nous avons pu garder une concentration totale sur les propos du répondant afin de demander des clarifications si nécessaires. L'enregistrement permet également d'éviter tout biais dû à des oublis lors de la transcription ou lors d'une prise de note incomplète (Deslauriers, 1991). Chaque enregistrement s'est fait avec l'accord préalable du répondant, et la transcription intégrale à partir de la cassette fut effectuée immédiatement après chacune des entrevues.

Chaque entrevue fut réalisée individuellement à l'aide d'une grille d'entrevue semi-structurée qui guidait l'entretien autour de certains thèmes principaux mais qui laissait également place à l'émergence d'autres points nouveaux tout aussi pertinents non considérés au départ. Ainsi, nous avons volontairement laissé place à l'ouverture afin que les entrevues amènent le plus d'informations possibles, sans toutefois dépasser un cadre général. Cela nous aura permis d'aller chercher plus ou moins les mêmes éléments auprès des différentes personnes interrogées dans le but de comparer ultérieurement leurs dires. Deslauriers (1991) mentionne en effet que de fournir un cadre à l'intérieur duquel les répondants peuvent s'exprimer selon leur propre compréhension des choses est le principe fondamental de l'entrevue de recherche qualitative.

Les données ont été recueillies en juillet 2004 à Santo Domingo, Bayahibe et Punta Cana, à l'aide d'entrevues semi-structurées d'une durée d'environ une heure avec les principaux responsables de la politique environnementale de chacun des hôtels à l'étude de même qu'avec les deux directeurs généraux. Par ailleurs, les entretiens avec les deux autres experts du tourisme durable en République Dominicaine ont bien complété l'information. Les guides d'entretien qui ont servi lors de ces entrevues vous sont fournis en annexe.

Au retour, nous avons regroupé les résultats d'entrevues selon les variables de notre cadre d'analyse qui nous ont servi de points de comparaison. Par ailleurs, vu l'absence de théorie sur le sujet, nous avons dû procéder par itération, où le chercheur construit une certaine explication du phénomène en analysant les données de l'étude de cas afin de conclure son analyse (Yin, 1994).

#### *3.6.4 Validité et fidélité*

Tout d'abord, la validité signifie que la méthode de recherche choisie a permis de répondre à la question posée (Deslauriers 1991). Lors des entrevues, des techniques de recentrage ont été utilisées afin de s'assurer que les réponses des répondants restaient à l'intérieur du cadre de la problématique posée. Nous nous sommes également assurés de la validité de notre recherche par le processus de triangulation, c'est-à-dire que nous avons puisé des informations auprès de sources multiples lors de la collecte de données, en plus d'entrevues avec deux personnes externes aux entreprises étudiées, ce qui nous a permis de vérifier l'exactitude des informations recueillies.

Au sujet de la fidélité, Deslauriers (1991) indique qu'il s'agit de la capacité de reproduire la recherche en obtenant les mêmes résultats. Nous nous sommes assurés de remplir cette condition en suivant attentivement un protocole de recherche précis faisant en sorte que chaque entrevue se déroule de la même façon. Toutes les entrevues ont été effectuées par la même personne, réduisant ainsi le biais lié à l'intervieweur. L'enregistrement s'est fait avec l'approbation de chaque répondant et

n'a pas eu d'impact sur les propos de ceux-ci. Les informations ont été fidèlement retranscrites grâce aux multiples écoutes des cassettes. Enfin, nous avons aussi confronté le contenu de l'information recueillie avec diverses sources afin d'augmenter leur fiabilité.

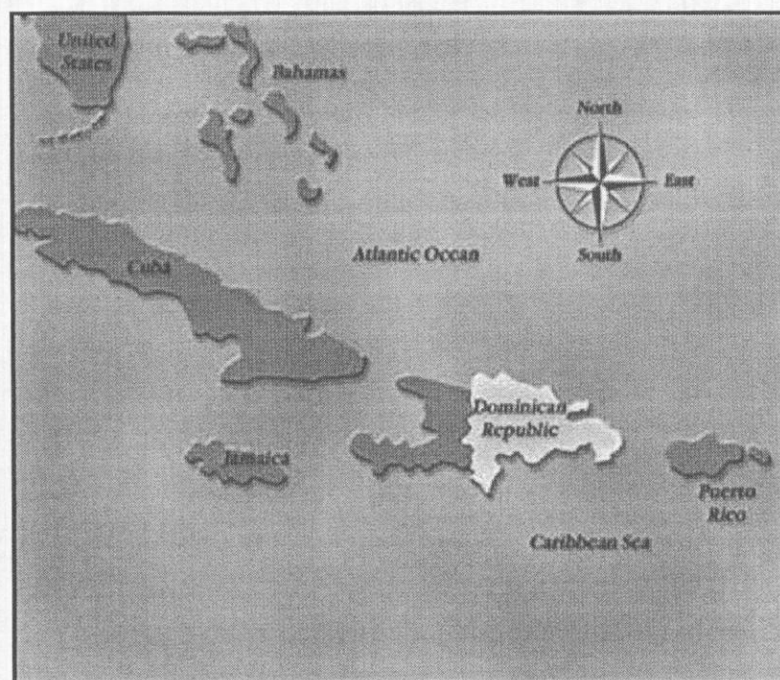
Puisqu'il s'agit d'une recherche qualitative exploratoire, il est certain que la généralisation des expériences vécues par deux hôtels à l'ensemble des établissements hôteliers de République Dominicaine n'est pas possible car il s'agit d'un échantillon restreint non représentatif. Les résultats ne sont représentatifs que des entreprises étudiées. Néanmoins, les résultats ont permis de faire ressortir les différences amenées par la certification versus la non-certification, en plus de donner des modèles à suivre.

## 4. Études de cas

Puisque tout le travail de recherche se base sur des études de cas prenant place en République Dominicaine, la première section du chapitre fournit une vue d'ensemble du pays selon les plus récentes statistiques. Afin de bien comprendre l'importance du tourisme dans la région de même que ses impacts, il est nécessaire d'en apprendre un peu plus sur la République Dominicaine et son contexte particulier. Ainsi, parler de stratégies d'intégration de tourisme durable au niveau de l'entreprise ne peut se faire sans tracer au préalable un portrait actualisé du pays afin de voir avec quelle réalité elle doit composer. Nous commencerons donc ce chapitre par un profil général du pays (géographie, climat, environnement, gouvernement, économie) avant de parler de son industrie touristique, de même que l'importance du tourisme durable. Par la suite, nous présenterons les deux cas à l'étude.

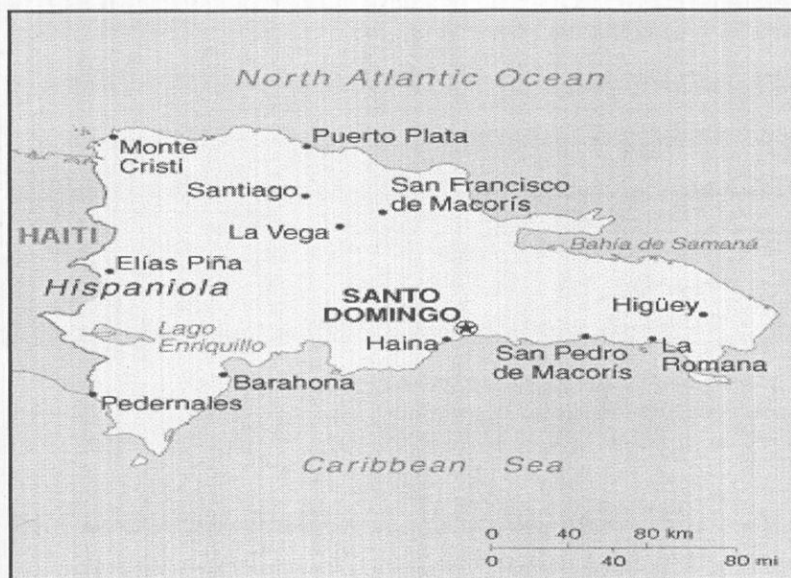
### 4.1 Profil de la République Dominicaine

#### 4.1.1 Géographie



Source : Punta Cana Resort & Club, Maps and directions. [[http://www.puntacana.com/location\\_map.htm](http://www.puntacana.com/location_map.htm)]

Avec Haïti, la République Dominicaine forme l'île d'Hispaniola située au centre des Grandes Antilles, soit la deuxième plus grande île dans les Caraïbes après Cuba. Environ deux tiers de cette île est occupé par la République Dominicaine, représentant une surface de 48 730 km<sup>2</sup> avec 1600 km de littoral (ISQ, 2004). Le nord de l'île est bordé par l'océan atlantique tandis que l'on retrouve la mer des Caraïbes au sud.



Source : WorldAtlas.Com [<http://www.worldatlas.com/webimage/countrys/namerica/caribb/ciamaps/do.htm>]

L'île d'Hispaniola fut découverte par Christophe Colomb en 1492 alors qu'il cherchait un passage vers l'Inde. Colomb y établit la première colonie européenne à Santo Domingo (aujourd'hui capitale de la République Dominicaine), première ville construite dans le « Nouveau Monde » par les Européens. Les sites historiques de la cité coloniale déclarée patrimoine mondial par l'Unesco attirent aujourd'hui de nombreux touristes. La République Dominicaine est divisée en 29 provinces plus un territoire national entourant la capitale, et compte trois villes majeures : Santo Domingo la capitale, suivie de Santiago au centre du pays et de Puerto Plata située sur la côte nord du pays.

#### **4.1.2 Climat**

La République Dominicaine bénéficie d'une température confortable à l'année longue, avec un climat semi-tropical et une température moyenne de 25 degrés Celsius. Il y a deux saisons des pluies sur l'île, une à la fin du printemps, et l'autre à l'automne, et tout comme d'autres îles des Caraïbes, la République Dominicaine n'est pas non plus à l'abri des désastres naturels, étant sujette à de fortes tempêtes tropicales et ouragans, particulièrement entre juin et octobre.

#### **4.1.3 Environnement**

##### La flore

La République Dominicaine compte plus de 5 627 espèces de plantes, dont 36% sont endémiques au pays (World Resources Institute, 2002). En raison des grandes différences d'altitudes (de -40m au *Lake Enriquillo* à 3174m pour le *Pico Duarte*), on retrouve différentes zones climatiques sur l'île, ce qui a pour effet d'entraîner une grande diversité végétative, allant de zones désertiques aux forêts, en passant par les zones subtropicales (20 différentes zones de végétation en tout).

##### La faune

Quant à la faune, relativement peu d'oiseaux ou d'animaux exotiques habitent le territoire en comparaison avec les pays voisins d'Amérique Centrale. Notons tout de même la présence de baleines à bosse qui reviennent chaque année dans la Baie de Samana dans le nord du pays pour se reproduire. Par ailleurs, plusieurs espèces y sont en voie de disparition :



Tableau 3

Nombre d'espèces en voie de disparition par catégorie en République Dominicaine		
Espèces	Total	En voie de disparition
<i>Mammifères</i>	20	5
<i>Oiseaux de reproduction</i>	79	15
<i>Reptiles</i>	117	10
<i>Amphibiens</i>	38	1
<i>Poissons</i>	178	x

Source : Selon les données de 1992-2002 recueillies par World Resources Institute [<http://earthtrends.wri.org>]

#### Les parcs nationaux

La République Dominicaine compte en son territoire plusieurs parcs nationaux qui visent entre autres à protéger ces espèces en voie de disparition et à empêcher la destruction de certains habitats par un développement touristique rapide non viable. En fait, 24.5% du territoire dominicain est protégé. Malheureusement, en juillet dernier, la loi sur la protection des parcs nationaux et les zones protégées a récemment été abrogée pour permettre le démantèlement du *Parque National Del Este* pour le développement touristique. En effet, dans ses trente derniers jours de fonction, le dernier gouvernement en place décida de vendre 30% du parc à des promoteurs touristiques étrangers dans le but de s'enrichir un peu avant la fin du mandat, et ce, malgré plusieurs protestations et une vive opposition de la part d'organisations internationales. Comme certains autres pays, la République Dominicaine n'échappe pas à la corruption de son propre gouvernement.

#### Problèmes environnementaux

Actuellement, la République Dominicaine souffre de problèmes environnementaux sévères dus à une surexploitation de ses ressources naturelles. Les enjeux actuels incluent particulièrement la rationalisation de l'eau, l'érosion du sol résultant de la déforestation, en plus de dommages aux récifs coralliens et mangroves dus aux activités humaines.

Enfin, notons que la pollution par les déchets est également omniprésente. Comme plusieurs autres pays du tiers monde, les rivières sont généralement vues comme des dépotoirs par les gens qui vivent autour. Ainsi, la plupart des rivières sont bordées de déchets, de même que plusieurs plages publiques. Évidemment, les plages qui sont devenues la propriété de quelques grands hôtels sont maintenues propres par des employés, mais les autres plages débordent de déchets résultant de décharges illégales ou de vacanciers sans considération pour l'environnement. La campagne est également polluée par les cartons, papiers et sacs de plastique que les gens jettent et que le vent pousse un peu partout. La communauté crée donc autant d'impacts négatifs sur l'environnement, sinon plus que le tourisme. Néanmoins, il s'agit d'un problème qui touche à l'éducation de la population. Cela prend du temps pour changer les mentalités et il faut voir à long terme pour investir dans l'éducation. Les politiciens aux pouvoirs manquent souvent de cette vision à long terme.

#### **4.1.4 Gouvernement**

Gouvernée comme une république indépendante depuis 1865, la République Dominicaine fonctionne selon un système démocratique où des élections présidentielles sont tenues tous les quatre ans depuis 1966. Beaucoup de présidents se sont succédés mais peu ont su résister à la tentation de corruption. Il y a plusieurs partis politiques en République Dominicaine dont trois majeurs : *Partido de la Liberacion Dominicana*, *Partido Reformista Social Cristiano* et le *Partido Revolucionario Dominicano*. Les dernières élections ont eu lieu à l'été 2004 et le président Rafael Hipolito Mejia Dominguez (PRD) fut remplacé par Leonel Fernandez (PLD) le 16 août 2004 avec 51 % des voix, pour un second mandat non consécutif.

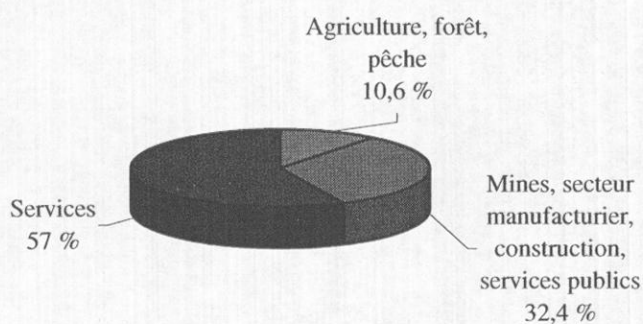
#### **4.1.5 Économie**

L'économie dominicaine fut longtemps dominée par les revenus de la canne à sucre jusqu'au début des années 80 où les prix du sucre atteignirent leur plus bas niveau, et que les États-Unis, qui sont le plus important partenaire commercial du pays et qui importe 87% des exportations dominicaines, commencèrent à réduire leurs

importations en sucre face aux pressions des producteurs domestiques. À partir de ce moment, le pays commença à diversifier davantage son économie, pour y inclure d'autres secteurs tels que l'exploitation minière (bauxite, nickel, argent et or), le textile, le secteur manufacturier et le tourisme. Depuis la fin des années 1990, le tourisme est devenu le chef de file du pays en terme de revenus et contribue à 10% du PIB. La montée du tourisme donna d'ailleurs lieu à une croissance des activités dans le secteur des services.

**Figure 5**

**Apport au PIB en 2003 (%)**



Source : Institut de la statistique du Québec (2004)

Les principales exportations du pays sont le sucre, le café, le chocolat et les minéraux. En revanche, alors que le total des recettes pour ces produits était de 457,2 millions de dollars américains en 2003, le total des recettes provenant du tourisme pour la même année s'élevait à 3110,4 millions de dollars américains, démontrant ainsi l'importance de cette industrie pour l'économie du pays.

Néanmoins, à cause d'une certaine loyauté envers l'agriculture, les gouvernements sont lents à reconnaître la valeur du tourisme et ne font pas beaucoup d'effort pour construire une industrie touristique en santé et prospère. Pour cette raison, les investissements étrangers dominent encore les marchés locaux et les hôteliers indépendants restent dans l'ombre des grandes chaînes internationales.

Avec la réforme de l'économie dominicaine présentée par le président Fernandez en 1996, le pays vit son PIB croître de plus de 7% par année jusqu'en 2000, soit l'un des taux les plus élevés dans toutes les Caraïbes. Néanmoins, dès 2001, on assista à un ralentissement économique. Les changements de politique fiscale amenés par la nouvelle administration de Mejia en 2000, et le ralentissement de la demande extérieure en raison de la récession globale touchant les plus gros marchés d'exportations dominicaines contribuèrent à cette baisse de croissance. En 2003, la croissance réelle ne fut que de -1.3% (ISQ, 2004).

La République Dominicaine est aussi un lieu de grandes inégalités. La vie est difficile pour le Dominicain moyen et la majeure partie de la population vit dans une grande pauvreté. En 2003, le PIB était de 58 580 millions de dollars US, soit 6 703\$ US par habitant (ISQ, 2004).

**Tableau 4**

<b>Données sociodémographiques de la population dominicaine</b>	
<b>Population</b>	8 833 634 (estimé 2004)
<b>Taux de croissance de la population</b>	1,33%
<b>Répartition de la population</b>	0-14 ans : 33,3 % (H - 1 502 062; F - 1 435 135) 15-65 ans : 61,4 % (H - 2 767 880; F - 2 658 861) 65 et plus : 5,3 % (H - 219 230; F - 250 466)
<b>Âge médian</b>	Hommes 23.5 ans; Femmes 23.9 ans
<b>Population vivant sous le seuil de pauvreté</b>	25 %
<b>Taux de chômage</b>	15,5 % en 2003
<b>Religion</b>	Catholique à 95%
<b>Langue officielle</b>	Espagnol à 98% (On parle aussi l'allemand, l'italien et le français)

Source : CIA – The World Factbook (2004)

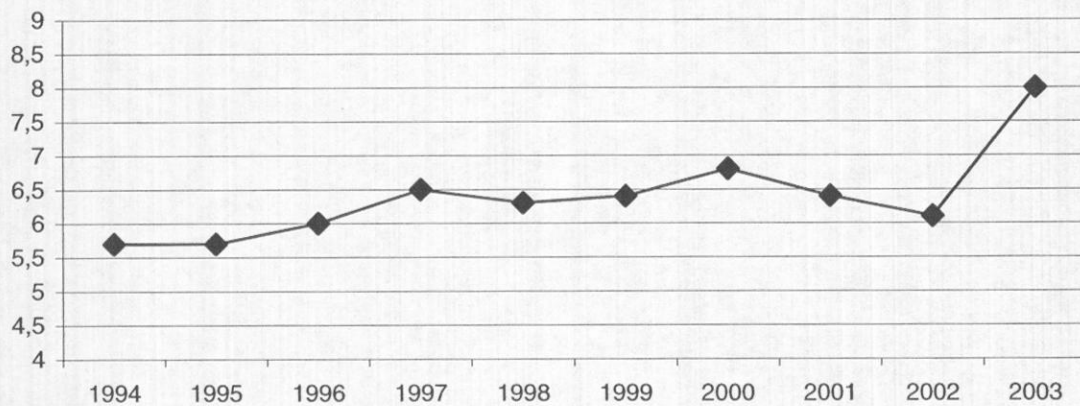
#### **4.2 La République Dominicaine et son industrie touristique en 2003**

L'industrie touristique est l'une des plus importantes en République Dominicaine : 164 694 emplois y sont liés, dont 47 055 directs et 117 639 indirects (sur un total de 2 523 781 emplois).

D'ailleurs, l'année 2003 démontre le retour à la croissance de l'industrie touristique du pays après deux années un peu plus difficiles (récession économique, répercussion de la guerre au terrorisme, etc.) :

**Figure 6**

**Pourcentage de l'apport du secteur "hôtels, bars et restaurants" au PIB, de 1994 à 2003**



Source : *Asociacion Nacional de Hoteles y Restaurantes Inc.* (2003)

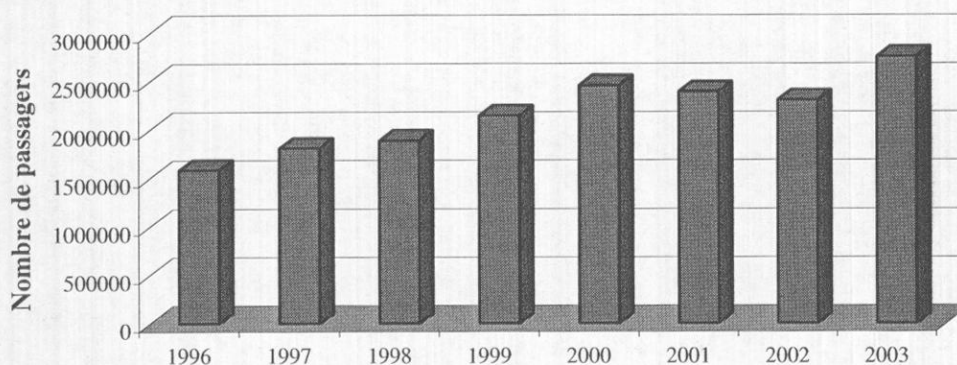
Afin de mieux saisir l'importance de cette industrie pour la République Dominicaine, voici une présentation des principaux indicateurs de demande et d'offre du secteur touristique pour l'année 2003.

#### **4.2.1 La demande**

Comme nous pouvons le voir sur le graphique, le mouvement des passagers s'est accru en 2003, avec 3 583 847 arrivées de passagers, tout aéroport confondu, soit une augmentation de 12,6% comparativement à l'année précédente, ce qui démontre une belle reprise pour le secteur touristique.

Figure 7

**Arrivées de touristes étrangers, pour tous les aéroports dominicains, de 1996 à 2003**



Source : *Asociacion Nacional de Hoteles y Restaurantes Inc.* (2003)

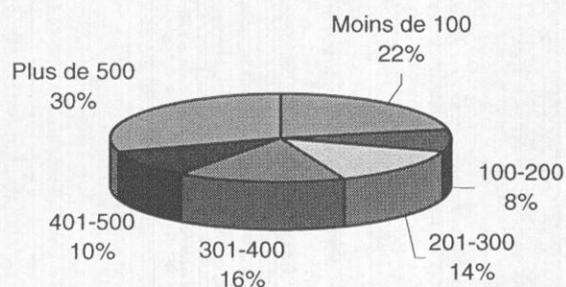
En ce qui a trait à la provenance des touristes, ceux-ci provenaient à 47% de l'Amérique du Nord (31,5% des États-Unis, 15% du Canada et 0,5% du Mexique), à 3,1% de l'Amérique Centrale et à 3,5% de l'Amérique du Sud. Par ailleurs, les Européens furent également nombreux à visiter le pays puisque 46,1% des touristes provenait de ce continent.

#### 4.2.2 L'offre

On retrouve le plus grand nombre de chambres d'hôtels à Punta Cana/Bavaro avec 37,6% du total des chambres disponibles, suivi de Puerto Plata à 28,4%. Par ailleurs, on compte un total de 650 hôtels à travers la République Dominicaine pour 56 378 chambres en tout. Voici la répartition des hôtels par nombre de chambres :

Figure 8

## Répartition des hôtels par nombre de chambres



Source : *Asociacion Nacional de Hoteles y Restaurantes Inc.* (2003)

D'ailleurs, le taux d'occupation hôtelière en 2003 fut de 72.7% comparativement à 62.8% en 2002. Notons que les meilleurs taux d'occupation s'enregistrent à Punta Cana/Bavaro et La Romana-Bayahibe avec des taux respectifs de 84.2% et 80.5%, suivi de Puerto Plata et Sosua-Cabarate avec une moyenne de 59.9% et 61.1%. La capitale a eu pour sa part une occupation moyenne de seulement 50% en 2003, représentant son plus bas niveau depuis les dernières années.

#### 4.3 Enjeux du tourisme durable en République dominicaine et évaluation des actions prises dans cette direction

Le tourisme, qui est une grande source de devises étrangères et de création d'emplois, représente en fait l'avantage compétitif de la République Dominicaine dans les marchés internationaux d'aujourd'hui. Cet avantage compétitif repose sur la beauté de l'environnement (eaux cristallines bleu turquoise, multitude de palmiers, délicates plages de sable blanc, etc.) qui attirent des touristes de partout. Les Dominicains sont conscients de l'importance d'exploiter ces attributs naturels pour augmenter le niveau de vie de la population tout en protégeant les ressources naturelles.

Ainsi, une conférence rassemblant la plupart des acteurs du tourisme en République Dominicaine eut lieu à Punta Cana les 3 et 4 décembre 2003 en vue d'établir certains

champs d'action prioritaires pour rendre plus conforme aux principes de développement durable l'industrie touristique du pays. Lors de cette *Sustainable Tourism Round Table Conference*, les participants ont soulevé la conservation de l'eau et de l'énergie, la gestion des déchets, la condition précaire des infrastructures locales, la pauvreté à l'échelle du pays, le manque de respect des zones protégées et l'exploitation sexuelle des enfants comme étant les plus grands enjeux actuels de la République Dominicaine.

Au niveau gouvernemental, il faut noter la création du *Secretario de Estado de medio ambiente* en 2000 qui a instauré une série de lois environnementales, dont l'obligation pour les hôtels d'obtenir un permis environnemental pour leurs opérations. Les lois établies par ce nouveau Ministère de l'environnement lancent les bases pour une gestion environnementale améliorée et fournissent un cadre fiscal et réglementaire pour tester de nouvelles approches innovatrices face aux problèmes environnementaux-clés. Selon l'opinion publique, la création du Ministère de l'environnement laissait entrevoir beaucoup d'espoir quant à une meilleure gestion des ressources naturelles sur le territoire et à une adoption répandue de pratiques environnementales dans les hôtels, mais bien qu'elles soient très valables en théorie, ces nouvelles lois ne sont pas suffisamment appliquées dans la réalité.

À l'heure actuelle, aucun autre programme de certification de tourisme durable autre que Green Globe ne s'offre aux hôteliers de la République Dominicaine. Cependant, la certification Blue Flag existe dans la région, mais celle-ci vise directement les plages plutôt que les hôtels. Établie à l'origine en Europe par FEEE (*Foundation for Environmental Education in Europe*), il s'agit d'une certification qui mesure la qualité de plage contre certains paramètres liés à la qualité de l'eau, l'éducation environnementale et l'information, la gestion environnementale et la sécurité. En dépit d'efforts continus dans certaines régions, aucune plage n'a obtenu cette certification jusqu'à maintenant. La certification Blue Flag est généralement difficile à obtenir car elle résulte d'un effort collectif : les hôtels doivent travailler ensemble et avec la communauté.



## 4.4 Présentation des cas

### 4.4.1 Premier cas : Hôtel certifié par Green Globe

#### A) Quelques mots sur la région de La Romana-Bayahibe

Avant de procéder à la présentation de l'entreprise qui est notre premier cas à l'étude, voici tout d'abord une brève description de la région dans laquelle elle se situe : La Romana-Bayahibe. Située dans la portion du sud-est de la République Dominicaine, cette région compte actuellement 3100 chambres d'hôtels et un total de 7 hôtels tout-inclus de 4 ou 5 étoiles. Voici l'évolution du nombre de chambres dans la région de même que le nombre d'emplois créés par le secteur hôtelier de Romana-Bayahibe.

**Tableau 5**

<b>Offre d'hébergement et estimation des emplois, directs et indirects, générés par le secteur hôtelier dans la zone de La Romana / Bayahibe (1996-2003)</b>				
<b>Années</b>	<b>Chambres</b>	<b>Emplois</b>		
		<b>Total</b>	<b>Directs</b>	<b>Indirects</b>
2000	3287	10822	3092	7730
2001	4119	16082	4595	11487
2002	3536	12376	3536	8840
2003	3536	12376	3536	8840

Source : *Asociacion Nacional de Hoteles y Restaurantes Inc.* (2003)

C'est d'ailleurs dans cette région que l'on retrouve les seuls hôtels certifiés de la République Dominicaine. En effet, cette destination fort proactive est considérée comme pionnière au niveau du tourisme durable, en majeure partie grâce à l'engagement total de l'Association des Hôtels de La Romana-Bayahibe. Ainsi, l'Association gère différents programmes environnementaux régionaux et programmes communautaires qui sont supportés par tous les hôtels de la région (en annexe).



## B) CANOA CORAL

Le Canoa Coral a ouvert ses portes en 1999, et est aujourd'hui l'un des cinq hôtels de la région à être certifié par Green Globe. L'hôtel fait partie de la chaîne Coral qui compte quatre hôtels en République Dominicaine (Bayahibe, Juan Dolio, Boca Chica, Puerto Plata) et appartient à Hilton. Le Canoa Coral est d'ailleurs le seul hôtel du groupe à suivre le programme de Green Globe. En effet, en septembre 2000, la chaîne Coral Hotels & Resorts a décidé d'inclure à Canoa Coral un programme international de système de gestion environnementale dans le but de protéger l'environnement et d'obtenir la certification internationale Green Globe qui promouvrait l'hôtel comme étant une destination verte reconnue. Le Canoa Coral a donc obtenu sa première certification Green Globe en 2001, et celle-ci fut renouvelée depuis chaque année (on trouvera le certificat Green Globe du Canoa Coral pour l'année 2003 en annexe).

Plus spécifiquement, le Canoa Coral est un hôtel 4 étoiles, situé sur la plage de Bayahibe en bordure du *Parque Nacional del Este*. Le luxueux Canoa Coral compte 532 chambres avec balcon réparties sur 12 bâtiments de 2 ou 3 étages et offre tout une gamme d'activités (piscine, sports nautiques, terrains de golf, etc.).

### ***4.4.2 Deuxième cas : Hôtel non certifié***

#### A) Quelques mots sur la région de Punta Cana

N'étant il n'y a à peine 25 ans qu'une longue bande de plages vierges et d'arbustes, la côte est aujourd'hui une des destinations à croissance rapide des plus populaires dans les Caraïbes. La région, qui va de Macao à Punta Cana, fait aujourd'hui place à plus de 30 grands complexes touristiques avec près de 20 000 chambres d'hôtels. Plus de 70 vols nolisés et réguliers y atterrissent chaque semaine en provenance d'une

douzaine de pays d'Europe et d'Amérique. Avec le tableau suivant, on constate également l'importance des emplois créés par le secteur touristique dans cette région.

**Tableau 6**

<b>Offre d'hébergement et estimation des emplois, directs et indirects, générés par le secteur hôtelier dans la zone de Bavaro / Punta Cana (2000-2003)</b>				
<b>Années</b>	<b>Chambres</b>	<b>Emplois</b>		
		<b>Total</b>	<b>Directs</b>	<b>Indirects</b>
2000	16031	52670	15048	37622
2001	17015	42255	12073	30182
2002	18591	52055	14873	37182
2003	18321	51299	14657	36642

Source : *Asociacion Nacional de Hoteles y Restaurantes Inc.* (2003)



#### B) Punta Cana Resort & Club

Le Punta Cana Resort & Club est situé dans cette région, à seulement cinq minutes de son propre aéroport, le *Punta Cana International Airport*, premier aéroport international privé au monde. L'hôtel de 420 chambres compte également sur son domaine de 15 000 acres un club de golf, une marina, un centre de tennis, une réserve naturelle et plus encore.

La création de l'hôtel remonte à 1969, lorsque l'homme d'affaires dominicain Frank Rainieri et l'Américain Theodore Kheel achetèrent une propriété sur la partie isolée de l'île dans le but de développer une destination-vacance de renommée mondiale qui respecterait l'habitat naturel de Punta Cana. Deux autres co-développeurs (le designer Oscar de la Renta et le chanteur Julio Iglesias) se joignirent à eux et formèrent le Groupe Punta Cana, propriétaire du Punta Cana Resort & Club. Bien que l'endroit put être attrayant pour les touristes, il n'y avait à l'époque aucune infrastructure (peu d'électricité, pas d'eau potable suffisante pour une population grandissante, etc.).

Ces investisseurs ont donc grandement contribué à la revitalisation de la région et la création d'une économie robuste, car mise à part la construction de l'hôtel, ils ont également construit plusieurs routes publiques et l'aéroport. Puis, dans le but d'attirer des ressources humaines qualifiées, ils ont bâti des habitations pour les employés, une première école pour la région, offert des cours d'alphabétisation aux adultes, créé un service de traitement des eaux, et installé une station génératrice d'électricité pour fournir suffisamment d'énergie dans la région.

Le tourisme durable est au centre de la philosophie du groupe depuis sa fondation. Tout le développement qui s'en est suivi s'est donc fait dans l'intégrité de l'environnement naturel et dans le respect et la protection des communautés locales. Par exemple, lors de la construction de l'hôtel, 525 mètres carrés ont été alloués par client afin d'éviter une trop grande pression sur l'environnement. Leurs efforts envers le tourisme durable se sont vus maintes fois récompensés, à travers plusieurs prix et récompenses, et des articles parus dans certains magazines et journaux. Ils ont d'ailleurs été nommés hôtel numéro un en tourisme durable lors du Sommet mondial du développement durable à Johannesburg en 2002.

Toujours dans un souci de préserver l'environnement, le Groupe Punta Cana a créé en 1994 la *Punta Cana Ecological Foundation*, organisme à but non lucratif qui possède 1500 acres de terrain pour sa réserve naturelle et ses activités de recherche. La réserve naturelle contient une grande quantité d'espèces animales et végétales qui y vivent dans leur habitat naturel ainsi qu'un site pour l'observation des oiseaux. Des sentiers ont été aménagés, de même qu'un mini-zoo pour familiariser les visiteurs aux animaux en danger de la région. La réserve écologique possède également des plantations de canne à sucre, de café et de cacao. Le centre de visiteurs offre des tours guidés du domaine, afin de démontrer aux gens que le tourisme ne se limite pas à la plage et au soleil; il peut aussi permettre d'en apprendre plus sur les ressources naturelles d'un pays.

Puis, en 1999, l'Université de Cornell aux États-Unis s'est associée avec le Punta Cana Resort & Club et sa Fondation écologique dans le but de créer la *Punta Cana Biodiversity Laboratory* afin de promouvoir la recherche sur les ressources culturelles et naturelles de la République Dominicaine. Ce laboratoire s'est depuis ouvert à d'autres grandes institutions universitaires (Harvard, Columbia, et autres, en plus de quelques universités dominicaines) et permet à plusieurs chercheurs étudiants de venir y faire un stage de recherche.

Enfin, l'Association de Punta Cana s'est formée en 2003 pour assister les organisations membres dans le développement et la conduite de recherche et de programmes d'éducation à Punta Cana. L'Association offre un forum pour l'échange d'expérience et d'expertise entre ses membres en ce qui a trait aux enjeux de conservation de la biodiversité et de développement durable.

## 5. Analyse des résultats

Afin d'intégrer des pratiques de développement durable dans leurs activités, les deux hôtels étudiés ont suivi des chemins bien différents. Nous commencerons donc par comparer les deux hôtels sur la stratégie choisie de même que sur les implications. Par la suite, nous ferons une comparaison entre les plans d'action des deux entreprises afin de faire ressortir les différences majeures. Enfin, nous illustrerons l'opinion des répondants quant au programme de certification Green Globe, suite à l'expérience vécue.

### 5.1 Comparaison des stratégies et de leurs implications

#### La stratégie choisie

---

Tout d'abord, prenons quelques pages pour bien expliquer en quoi consiste exactement le programme de certification de Green Globe, puisqu'il est à la base de notre étude comparative. Nous verrons ensuite ce qu'il implique pour le Canoa Coral, de même que la stratégie choisie par notre deuxième hôtel à l'étude, le Punta Cana Resort & Club.

#### *Le programme de certification Green Globe*

Développé en 1993 par le WTTC pour l'industrie du voyage et du tourisme mais véritablement mis en application depuis 1999 avec la création des « Standards Green Globe 21 », Green Globe est un programme de certification qui vise à mettre en pratique les principes de l'Agenda 21 (dont nous avons fait mention dans la revue de la documentation) et qui se base davantage sur l'engagement des compagnies à améliorer leur gestion environnementale plutôt que sur leur performance. Green Globe propose ainsi la voie à suivre vers un tourisme durable d'abord aux compagnies, mais aussi aux communautés et aux consommateurs. Bien que les bureaux de Green Globe soient situés à Canberra en Australie, le programme est aujourd'hui présent sur tous les continents, s'étendant sur plus d'une cinquantaine de pays.

À travers ce programme de certification, les hôtels sont évalués en fonction de neuf principaux champs d'action:

- *Émissions de gaz à effet de serre*
- *Conservation, gestion de l'énergie*
- *Gestion des ressources d'eau potable*
- *Conservation et gestion de l'écosystème*
- *Gestion des enjeux socioculturels*
- *Planification et gestion du territoire*
- *Protection de la qualité de l'air et contrôle du bruit*
- *Gestion des eaux usées*
- *Réduction des déchets, réutilisation et recyclage*

Également, Green Globe fournit aux organisations touristiques un cadre permettant de faire le benchmark de leurs opérations annuellement en terme de performance sociale et environnementale à l'aide d'une série d'indicateurs<sup>8</sup>, pour atteindre la certification et améliorer continuellement leur performance. Le benchmarking d'entreprise s'effectue donc contre des standards conçus par Green Globe pour être atteignable par la plupart des entreprises et pour encourager des gains économiques par l'amélioration de l'efficacité dans l'utilisation des ressources (énergie, eau) tout en réduisant les déchets et autres impacts environnementaux.

De nature quantitative, chaque indicateur mesuré devrait se situer entre la ligne de « base » et la ligne de « meilleures pratiques », ce qui permet à l'entreprise de se comparer d'années en années, et lui donne la motivation pour poursuivre ces efforts afin d'atteindre le niveau des « meilleures pratiques ».<sup>9</sup>

Plus spécifiquement, le programme développé par Green Globe 21 se compose de trois niveaux progressifs. Les adhérents au programme s'engagent ainsi dans un processus d'amélioration continue.

---

<sup>8</sup> Les principaux indicateurs sont : politique de durabilité, consommation en eau potable, consommation énergétique, production de déchets solides, engagement social, conservation des ressources et utilisation de produits chimiques.

<sup>9</sup> Les valeurs associées au niveau de « base » et de « meilleures pratiques » proviennent de recherches extensives effectuées à l'échelle internationale et sont constamment revues et actualisées.

### Niveau A : Affiliation

Tout d'abord, le premier pas consiste à s'enregistrer au près de Green Globe. À cette étape, les organisations touristiques reçoivent de l'information sur les conditions à satisfaire, sur les façons d'améliorer la durabilité et de réduire les coûts. Les entreprises peuvent utiliser le logo associé à ce niveau et elles bénéficient des résultats des plus récentes recherches, de lectures recommandées et de précieux conseils. Enfin, elles deviennent listées sur le site Internet de Green Globe 21.



### Niveau B : Benchmark

Lors de cette étape, les compagnies sont tenues de mesurer les indicateurs des principaux champs d'action de Green Globe et doivent démontrer des améliorations annuelles dans les résultats obtenus. En retour, elles obtiennent le *Benchmarking Assessment* qui leur indique leur performance dans chaque domaine par rapport à la ligne de base et des conseils sur les améliorations appropriées à effectuer. Elles reçoivent également du matériel promotionnel et peuvent utiliser le logo correspondant.



### Niveau C : Certification

Enfin, l'ultime niveau est la certification proprement dite. À cette étape, les compagnies se doivent de rencontrer tous les standards de Green Globe 21 et sont évaluées sur place par une tierce partie accréditée. En plus des bénéfices accordés aux niveaux antérieurs, elles reçoivent également le *Confidential annual assessor's report*, un certificat de certification avec le matériel promotionnel de même que le droit à l'utilisation du logo correspondant.

Le Canoa Coral est certifié par Green Globe depuis 2001. Qu'est-ce que cela implique ? Tout d'abord, certain frais : il en coûte 3 000\$ US<sup>10</sup> à l'hôtel par année

<sup>10</sup> Le coût varie selon le niveau d'entrée dans le programme, de même que le nombre d'employés à temps plein de l'hôtel et le nombre de chambres.



pour participer au programme. Cela inclut une liste de contrôle, liste très longue et très détaillée (comptant 240 différents points !) que l'hôtel reçoit de Green Globe par Internet et doit compléter, avant de la retourner à l'organisme. L'hôtel reçoit également la visite surprise d'un auditeur indépendant qui vient vérifier les données mesurées, afin de s'assurer de la validité des données reçues via l'Internet. Ainsi, toute la documentation relative aux actions effectuées jour après jour et aux taux mesurés doit être prête en tout temps. L'auditeur rencontre tout d'abord les membres du département responsable de la politique environnementale, mais interroge aussi les dirigeants de même que des employés de tous les niveaux et départements. La politique environnementale doit être disséminée à tous les employés de l'entreprise. Par ailleurs, il est possible qu'un point en particulier nécessite certaines améliorations. S'il s'agit d'une action corrective mineure, l'hôtel a droit à une certaine période de temps pour le corriger, suite à quoi l'auditeur retourne sur les lieux afin de voir si le problème a été correctement adressé, avant d'envoyer son approbation à Green Globe. Ainsi, sur recommandations de l'auditeur, Green Globe décidera ou non de renouveler la certification pour une autre année.

Le Punta Cana Resort & Club s'est aussi engagé dans une quête vers le tourisme durable, mais sa façon de procéder est bien différente. L'hôtel ne dépend pas d'un organisme externe et n'a donc pas à se conformer avec certains standards précis. Il décide lui-même de ses priorités et des indicateurs à suivre. En fait, toutes les politiques environnementales et le plan d'action sont gérés à la Fondation écologique. La Fondation écologique travaille de concert avec le Punta Cana Resort & Club sur des façons d'améliorer les opérations de l'hôtel. Ainsi, les employés de la Fondation contrôlent régulièrement la qualité de l'eau, les taux de consommation (eau, énergie) et les différents indicateurs de gestion environnementale, tout en visant l'amélioration continue. L'hôtel fait également affaires avec un auditeur en provenance des États-Unis qui vient sur place à l'occasion pour évaluer chacune des opérations afin de déterminer quelles sont les faiblesses de l'hôtel et quels points pourraient être améliorés en terme de gestion environnementale.

## La responsabilité

L'intégration de nouvelles pratiques environnementales demande la création de nouveaux postes au sein de l'entreprise où les employés veilleront au bon fonctionnement des nouvelles pratiques. Ainsi, l'adoption de pratiques durables selon le programme de certification de Green Globe implique la création d'un « Green Team » qui sera dirigé par un « coordinateur Green Globe ». Au Canoa Coral, ils sont sept employés à faire partie de cette équipe. Le *Green Team* se rencontre régulièrement pour discuter des nouvelles pratiques à adopter, voit à la formation des employés de tous les départements (allant de la buanderie jusqu'à l'exécutif), développe des programmes incitatifs, surveille chacun des indicateurs et note les progrès accomplis.

Pour ce qui est du Punta Cana Resort & Club, il y a toujours eu un département responsable de l'environnement au sein de l'entreprise, puisque les pratiques environnementales font partie intégrante de l'hôtel depuis sa construction. Depuis la création de la Fondation écologique, tout ce qui a trait à la politique environnementale y a été transféré. Ainsi, 25 personnes travaillent à la Fondation écologique et ont la responsabilité de gérer, vérifier et surveiller les consommations de ressources (eau, énergie, etc.) pour le Punta Cana Resort & Club mais aussi pour les autres membres du Groupe Punta Cana ( l'aéroport, club de golf, etc.).

Bref, dans les deux cas, le chef environnemental et son équipe sont responsables de la coordination et de l'implantation du programme, et promeuvent la coopération et la participation de tous les employés, ce qui libère le directeur général de cette tâche.

## Les employés

L'importance des employés dans le cadre de l'application de principes de développement durable fut soulignée par tous les répondants puisqu'un hôtel ne pourrait devenir durable sans leur pleine participation. Le *Green Team* du Canoa Coral et la Fondation écologique de Punta Cana Resort & Club se donnent donc

comme mandat premier de former la main d'œuvre aux nouvelles pratiques choisies de même que de les sensibiliser à l'importance du respect de l'environnement, afin qu'ils comprennent quels sont les objectifs et pourquoi ils doivent changer leur façon de faire. À la base, les Dominicains sont peu concernés ou conscients des impacts négatifs que peut entraîner une mauvaise gestion des ressources sur l'environnement. Les hôteliers désirent les conscientiser aux impacts afin qu'ils ne laissent pas couler inutilement l'eau des robinets, par exemple, et qu'à leur retour à la maison, ils continuent également à préserver l'environnement à leur façon.

Dès leur entrée en fonction, les employés du Punta Cana Resort & Club reçoivent une formation qui les renseigne sur l'environnement, son importance et les enjeux pressants. Du côté du Canoa Coral, l'hôtel s'efforce d'impliquer activement les employés dans le programme environnemental à travers diverses tâches. Tous les nouveaux employés reçoivent une brochure à l'embauche qui explique quel est le programme environnemental de l'hôtel, sur laquelle ils sont ensuite testés. D'autre part, le Canoa Coral vise à motiver son personnel sur la protection de l'environnement par l'entremise de divers concours et prix. Par ailleurs, les employés sont également formés sur d'autres aspects afin d'accroître leurs qualifications. Parce qu'ils ne sont pas très nantis, le Canoa Coral donne également l'opportunité à ses employés d'acheter à prix très modique les draps et serviettes, lampes et autres articles usagés de l'hôtel.

Enfin au sujet de la provenance des employés, on retrouve des Dominicains dans presque tous les postes du Groupe Punta Cana, et l'hôtel s'efforce d'engager des résidents de la communauté. Le Canoa Coral engage également en priorité des employés provenant de la région de La Romana-Bayahibe. Il s'agit donc d'une preuve d'engagement social de la part des deux entreprises qui souhaitent encourager l'emploi local, tout en minimisant les impacts environnementaux dus à la transportation du personnel.

## Les dirigeants

---

Les dirigeants doivent également être sensibilisés au tourisme durable puisque c'est entre leurs mains que reposent les décisions d'achats d'équipements et de nouvelles technologies plus conviviales à l'environnement, lors de rencontres régulières avec le *Green Team* ou la Fondation écologique. En fait, le premier pas dans l'intégration de pratiques de tourisme durable se fait lorsque le management décide de s'embarquer dans cette voie, puisque toutes les actions subséquentes en découlent (création d'un département pour l'environnement, etc.). Néanmoins, une des difficultés réside dans le grand roulement au niveau du management : les nouveaux gestionnaires en place ne comprennent pas toujours l'importance de bonnes pratiques environnementales. Quelques-uns sont déjà très conscients à l'environnement et au développement durable alors que d'autres le sont moins. Lorsque le directeur général d'un hôtel comprend pourquoi il doit investir dans de telles pratiques, il le fait à 200%. Mais s'il n'est pas convaincu, il se contentera de fournir l'effort de base sans tenter d'en faire plus.

Au Canoa Coral, tous les gestionnaires de l'hôtel sont dominicains. Le directeur de l'hôtel est très conscient au développement durable du tourisme et est généralement d'accord avec les nouvelles actions proposées par le *Green Team*. Au Punta Cana Resort & Club, le président est dominicain et la plupart des cadres le sont aussi, tandis que les investisseurs représentent un partenariat entre Américains et Dominicains. Le directeur général est aussi en faveur du développement durable, puisqu'il est conscient des réductions de coût que ces pratiques lui permettent, en plus d'avoir la satisfaction d'aider à préserver l'environnement fragile de son pays.

En fait, les dirigeants indiquent que bien avant la venue du concept de tourisme durable, les hôteliers tentaient déjà de réduire les taux de consommation pour économiser de l'argent. Si cela contribue de plus à préserver l'environnement, l'incitatif d'intégrer ces pratiques devient encore plus grand. D'ailleurs, ils précisent que certains des investissements sont très importants mais qu'ils finissent par être

rentables (certaines pratiques offrent un retour immédiat, alors que d'autres investissements se récupèrent à plus long terme). Bref, il y a toujours une certaine motivation à moitié économique et à moitié environnementale derrière chaque action mise en place par le directeur général.

### **Collaboration et échange d'expertise**

Le Canoa Coral collabore beaucoup plus avec les autres hôtels de sa région de même qu'avec les autres hôtels de la chaîne Coral. En effet, les cinq hôtels certifiés Green Globe à Bayahibe se rencontrent fréquemment et échangent sur les problèmes rencontrés. De plus, les hôtels travaillent également ensemble pour l'achat d'équipements dispendieux pouvant leur servir à tous (exemple : tracteur pour nettoyer la plage). Enfin, le Canoa Coral partage quelques-unes de ses expériences avec le reste du groupe Coral. Les autres Coral possèdent un plan d'action environnemental mais ils n'en sont qu'à leur début. Le Canoa Coral leur donne donc à l'occasion de la formation et des conseils sur la façon de réduire leur consommation.

Pour sa part, le Punta Cana Resort & Club partage peu d'expériences avec les autres membres de l'Association de Punta Cana. Par contre, l'hôtel admet qu'ils devront élargir davantage leur collaboration avec d'autres hôtels de la région ou ailleurs au pays dans le futur, puisque leurs efforts pour protéger la beauté de l'endroit et la qualité de l'environnement se trouvent réduits par les hôtels voisins qui continuent de polluer et de contaminer la plage.

### **Les initiatives**

Avec les autres hôtels certifiés de la région, le Canoa Coral participe à de nombreuses initiatives pour aider la communauté, projets qui sont gérés par l'Association des Hôtels de La Romana-Bayahibe. Par exemple, un de ces projets vise une plus grande collaboration entre les hôtels du secteur et les écoles afin de sensibiliser les enfants

aux enjeux environnementaux et à leur enseigner très tôt à le protéger. Tous les hôtels de la région travaillent également en vue de la certification de Blue Flag pour la plage de Bayahibe et font plusieurs efforts en ce sens. Par ailleurs, les quatre hôtels du Coral Hotels & Resorts se sont engagés dans un programme de conservation et de réintroduction de l' « Iguana Rinoceronte », reptile endémique à la République Dominicaine qui se trouve en grand danger d'extinction. Enfin, le Canoa Coral développe également ses propres projets dont la « *kids foundation* » pour les enfants de la communauté, qui vise la construction future d'une école et l'octroi de bourses scolaires.

Du côté de Punta Cana Resort & Club, toutes les initiatives du groupe passent par la Fondation écologique. La Fondation a une grande mission d'éducation et cherche à engager la communauté dans ses activités. Des visites guidées sont possibles pour les touristes, mais aussi pour tous les écoliers de la région. Il y a en effet plusieurs sentiers à découvrir sur la réserve, avec de nombreuses espèces de la faune et de la flore dominicaines. Toute personne qui le souhaite peut venir au centre pour se renseigner sur les différentes activités, participer à des forums et des audiences publiques avec divers spécialistes sur des questions environnementales. La Fondation souhaite démontrer l'importance des ressources naturelles et pourquoi il faut les préserver afin que touristes et Dominicains soient davantage conscientisés aux enjeux environnementaux. Du point de vue social, notons entre autres la création d'une coopérative où les femmes provenant des communautés locales ont la possibilité de vendre leur artisanat aux touristes visitant la région, en plus de toutes les autres initiatives qui ont succédé à la construction de l'hôtel (construction d'écoles, cours d'alphabétisation aux adultes, et autres, tel que mentionné dans la présentation des cas).

## 5.2 Comparaison des plans d'action

Les actions et nouvelles procédures en place varient d'un hôtel à l'autre. Le Canoa Coral, guidé par les neuf principaux champs d'action de Green Globe, a développé un plan d'action qui lui permet de répondre le mieux possible aux conditions du programme de certification. Le Punta Cana Resort & Club, de son côté, a toute la latitude et la flexibilité possible pour choisir les actions à effectuer qui l'aideront à faire un meilleur usage des ressources naturelles de la région. Nous remarquons que plusieurs de ces actions sont tout de même similaires, bien que le Canoa Coral semble avoir mis au point une plus grande diversité de pratiques.

Afin de savoir quelles actions permettront d'atteindre une bonne performance environnementale, le Canoa Coral fait appel à des consultants qui travaillent avec l'Association des Hôtels de La Romana-Bayahibe qui viennent sur place pour voir comment les opérations pourraient être améliorées. Le Canoa Coral reçoit également beaucoup de documentation sur des exemples de meilleures pratiques et les nouvelles technologies disponibles de la part de Green Globe et de CAST (*Caribbean Alliance for Sustainable Tourism*). Le Punta Cana Resort & Club fait également appel à des consultants (bien souvent en provenance des États-Unis) lorsqu'ils ont besoin d'expertise dans un domaine particulier. D'ailleurs, l'hôtel bénéficie aussi de l'expertise des chercheurs qui viennent faire de la recherche au *Biodiversity Laboratory* de la Fondation écologique, et de chercheurs en provenance de l'Université de Higuey à proximité.

Lorsque nous avons demandé aux répondants de nous indiquer quelles étaient leurs priorités dans l'établissement de pratiques pour un tourisme plus durable, nous avons constaté que les deux hôteliers avaient établi le même ordre : la conservation de l'eau, la conservation d'énergie et la gestion des déchets. Nous commencerons donc par comparer les actions entreprises au niveau de ces trois catégories, et nous ajouterons l'utilisation de produits chimiques puisqu'il s'agit également d'un domaine où les hôteliers déploient certains efforts.

## La conservation de l'eau

Canoa Coral	Punta Cana Resort & Club
<p><b><u>PLOMBERIE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Installer et utiliser des boyaux d'arrosage avec pistolets de pression</li> <li>- Maintien préventif du système d'arrosage</li> <li>- Changer les baromètres de pression pour améliorer l'efficacité</li> <li>- Automatisation du système d'aqueducs</li> <li>- Substitution des tuyauteries d'eau froide et d'eau chaude pour éviter les fuites d'eau</li> <li>- Contrôle pour déceler les fuites afin qu'elles soient réparées rapidement.</li> <li>- Installation de « plomberie intelligente » (ex : lavabos automatiques avec pédales)</li> <li>- Installer des chasses d'eau à plus faible débit pour les toilettes</li> <li>- Contrôler et mesurer l'utilisation de l'eau dans les robinets, les cuisines et les machines à laver</li> </ul> <p><b><u>JARDINS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implanter une méthodologie d'ouverture et de fermeture automatique du système pour irriguer les jardins</li> <li>- Arroser la nuit pour éviter l'évaporation au sol</li> <li>- Réparation des tuyaux dans les jardins et les places publiques</li> </ul>	<p><b><u>PLOMBERIE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place de toilettes automatiques (avec capteurs de mouvement qui actionnent la chasse d'eau)</li> <li>- Réduire la pression dans les douches</li> <li>- Outil spécial permettant de repérer rapidement les fuites dans le système d'eau facilitant ensuite leur réparation</li> <li>- Mesurer fréquemment la consommation d'eau</li> </ul> <p><b><u>JARDINS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Irrigation des jardins et du terrain de golf avec l'eau grise recyclée en provenance du système de traitement des eaux usées de l'hôtel</li> </ul> <p><b><u>EDUCATION</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incitation à économiser l'eau en suggérant aux clients de fermer l'eau lorsqu'ils se savonnent</li> <li>- Information auprès des clients au sujet des draps et serviettes qui sont changés à tous les deux jours (dans un but d'économie d'eau et d'énergie en réduisant la fréquence de lavage)</li> <li>- Programme d'éducation auprès des employés pour une utilisation appropriée de ressources naturelles comme l'eau</li> </ul>



<p><b><u>EDUCATION</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encourager les utilisateurs à l'économie de l'eau</li>   <li>- Programme auprès des employés au sujet de l'utilisation de l'eau afin qu'ils ne laissent pas les robinets coulés inutilement, etc.</li> </ul> <p><b><u>AUTRE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En saison basse, fermer certaines sections de l'hôtel en fonction de l'achalandage de la clientèle</li>   <li>- Utiliser les machines à laver et les lave-vaisselles à plein chargement seulement afin de réduire les fréquences de lavage</li>   <li>- Réparation des piscines</li> </ul>	
---	--

Selon CAST (2003), la principale motivation pour conserver l'eau provient de l'intérêt personnel des propriétaires d'hôtels voulant économiser de l'argent plutôt que d'un souci gouvernemental de limiter l'usage de l'eau dans cette industrie pour la préserver pour d'autres secteurs. Le coût élevé de cette ressource naturelle dans les Caraïbes est un incitatif en soi pour réduire son utilisation et c'est souvent le domaine où les hôteliers agissent en premier. La réduction de la consommation en eau est bénéfique pour l'environnement car elle réduit l'utilisation d'eau de source afin de ne pas épuiser les ressources locales et réduit également l'énergie consommée pour la pomper et la transporter.

En plus de l'eau utilisée par chaque client, l'eau est nécessaire aux activités de fonctionnement général de l'hôtel (cuisine, buanderie, etc.) et pour les loisirs qui y sont rattachés (piscines, terrains de golf, etc.). Afin d'aider à réduire leur consommation en eau, les hôteliers se fixent des objectifs réalisables et installent des compteurs qui leur permettent de mesurer et de surveiller la consommation périodiquement. Les initiatives les plus fréquentes dans ce domaine concernent l'installation de pommes de douche à débit réduit car ils représentent une alternative peu dispendieuse pour économiser de l'eau sans trop compromettre la satisfaction des clients. Cette initiative est appliquée par le Canoa Coral. Par ailleurs, l'usage de

plomberie intelligente est également populaire car elle permet grandement de réduire le gaspillage de l'eau. Cette action est également suivie par les deux établissements (au Canoa Coral avec l'installation de pédales pour les lavabos, et au Punta Cana Resort & Club avec la mise en place de toilettes automatiques). La comparaison des activités entreprises par les deux hôtels nous laisse voir que la mesure et le contrôle du débit d'eau consommée font partie des activités courantes des deux endroits, de même que la réparation rapide des fuites. Également, l'éducation, autant des employés que des clients, fait partie des préoccupations des hôteliers. Au total, il semble cependant que le Canoa Coral ait plus d'initiatives en place pour permettre la réduction de la consommation en eau comparativement au Punta Cana Resort & Club.

### La conservation de l'énergie

Canoa Coral	Punta Cana Resort & Club
<p><b><u>ÉCLAIRAGE</u></b>            -Changer 1100 ampoules de 40w par d'autres à plus faible consommation énergétique</p> <p>-Enlever les lumières inutiles dans certains endroits de l'hôtel</p> <p><b><u>AIR CLIMATISÉ</u></b>            - Utilisation de carte magnétique (clé) pour fermer la lumière et la climatisation lorsque le client quitte la chambre</p> <p>- Faire le maintien préventif et changer les condenseurs des airs climatisés</p> <p>- Fermer l'air climatisé en dehors des heures ouvrables dans les bureaux</p> <p>- Fermer l'air climatisé après les heures de service dans les restaurants et la discothèque</p>	<p><b><u>ÉCLAIRAGE</u></b>            -Toutes les ampoules ont été remplacées par des ampoules à faible consommation énergétique</p> <p>-Certains des édifices sont à aire ouverte, ne requérant donc pas d'éclairage pendant la journée</p> <p>- Certains des édifices ont de grands puits de lumière qui permettent à la lumière du soleil de pénétrer à l'intérieur pour fournir un éclairage naturel</p> <p><b><u>ÉDUCATION</u></b>            - Information dans les chambres afin de renseigner les clients sur l'importance de conserver l'énergie et sur l'engagement de l'hôtel envers l'environnement</p>

<p><b><u>ÉDUCATION</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Faire campagne auprès des utilisateurs pour l'économie d'énergie</li> <li>-Les employés du Canoa Coral sont encouragés à fermer les lumières lorsqu'ils quittent les bureaux ou lorsqu'il n'y a personne, et les femmes de chambre doivent fermer les lumières lorsqu'elles ont terminé de nettoyer les chambres.</li> </ul> <p><b><u>AUTRE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blanchisserie : s'assurer d'emplier les appareils électroménagers de buanderie à capacité maximum, éteindre les équipements et machines en fin de tour, gérer l'utilisation des machines selon le volume</li> <li>- Organiser et planifier le transport de la cuisine centrale vers les autres afin de diminuer les voyages de transport interne</li> <li>- Contrôler l'éteinte des fours et des plaques</li> <li>- Livrer la messagerie à bicyclette plutôt qu'en véhicule motorisé</li> <li>- En saison basse, fermer certaines sections de l'hôtel en fonction de l'achalandage de la clientèle</li> <li>-Utiliser des équipements manuels plus fréquemment</li> <li>- Faire le maintien préventif de tout le système électrique</li> <li>-Mesurer la consommation d'énergie</li> <li>-Laisser les thermostats à 21 degré Celsius</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les employés contribuent à réduire la consommation d'énergie, surtout les femmes de chambre à qui l'on demande de fermer les lumières et l'air conditionné lorsque les clients oublient de le faire</li> </ul> <p><b><u>AUTRE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesurer régulièrement la consommation énergétique</li> </ul>
---	--

L'électricité est un enjeu important en République Dominicaine. Celle-ci n'est pas toujours très fiable, obligeant donc les hôtels à posséder leurs propres générateurs. Au niveau environnemental, les combustibles fossiles utilisés pour produire l'énergie dégagent des quantités significatives de dioxyde de carbone, dioxyde de sulfure, et

oxyde de nitrogène lorsqu'ils brûlent. Réduire l'énergie utilisée baisse le niveau de ces émissions néfastes relayées dans l'atmosphère.

Étant donné que l'énergie est également une ressource dispendieuse dans ce pays, les hôteliers ont tout avantage à tenter d'en réduire l'usage. Ainsi, une utilisation efficiente de l'énergie est un autre domaine d'action populaire auprès d'hôtels qui commencent à faire des efforts environnementaux, car les économies sont grandes, les initiatives pour en réduire la consommation sont généralement faciles à exécuter et le délai d'amortissement de ce type d'investissement est relativement court.

Puisque l'éclairage contribue à environ 30 à 40% de la facture d'électricité, les coûts d'opérations peuvent être grandement réduits en choisissant attentivement le type d'éclairage requis ou en améliorant l'efficacité de l'éclairage en certains endroits. À ce sujet, on note que les deux hôtels ont mis en place des procédures visant à changer les ampoules actuellement utilisées contre des ampoules ayant une plus faible consommation énergétique.

Par ailleurs, l'air climatisé représente 35 à 40% du total d'énergie consommée dans les hôtels, pourcentage qui peut même aller jusqu'à 65% dans les Caraïbes. Les clients laissent souvent les unités en marche pour de longues périodes même lorsqu'ils ne sont pas dans la pièce ou lorsque les portes et fenêtres sont ouvertes. Beaucoup d'énergie est dépensée inutilement par les airs climatisés qui fonctionnent sans arrêt. Malgré les bénéfices importants qui peuvent être liés à un meilleur système permettant d'économiser sur l'air climatisé, il semble que seulement le Canoa Coral ait pris en considération son importance. Le Canoa Coral a en effet instauré un système qui fait en sorte que l'éclairage et l'air climatisé fonctionnent dans la chambre seulement lorsque l'on place la clé magnétique à l'endroit prévu à cet effet. Ainsi, lorsque les clients quittent la chambre et amènent leurs clés avec eux, tout est automatiquement éteint en l'espace d'une dizaine de secondes. L'hôtel fait également un maintien préventif du système et s'assure que l'air climatisé ne fonctionne pas en dehors des heures ouvrables du bureau, des restaurants et de la discothèque.

En comparant les deux hôtels, on remarque que l'éducation demeure une préoccupation, car les deux hôteliers tiennent à renseigner leur clientèle sur la nécessité d'économiser l'énergie consommée de même qu'à sensibiliser leurs employés à ce sujet. On remarque que le Canoa Coral élargit ses pratiques à l'ensemble des différents départements (la buanderie, le transport, les cuisines, etc.), alors que le Punta Cana Resort & Club limite ses actions dans le domaine.

### La gestion des déchets solides

Canoa Coral	Punta Cana Resort & Club
<p><b><u>TRI</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Classer les déchets solides et humides</li> <li>- Réutiliser l'huile pour fins de vente</li> <li>- Emmagasiner tous les cartons et matières plastiques pour réutilisation</li> <li>- Utiliser le gazon coupé comme engrais et comme fertilisant</li> </ul> <p><b><u>RECYCLAGE (réutilisation)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser les deux côtés du papier pour imprimer</li> <li>- Contrôler l'utilisation de verres en plastique et de papier auprès du management</li> </ul>	<p><b><u>TRI</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-L'hôtel classe les déchets produits afin d'en faire une meilleure gestion</li> <li>-L'hôtel requiert que le service de ramassage se conforme aussi à certaines règles environnementales</li> </ul> <p><b><u>RECYCLAGE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les piles sont envoyées à Santo Domingo où elles sont traitées avec des techniques spécialisées</li> <li>- Les bouteilles de verre sont recyclées</li> </ul> <p><b><u>COMPOST</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les déchets organiques sont compostés dans l'aire de compostage et le produit final est utilisé comme fertilisant organique dans les pépinières et les jardins</li> </ul>

L'industrie touristique dans les Caraïbes commence à reconnaître l'importance de la gestion des déchets solides. En effet, au fur et à mesure que les dépotoirs s'emplissent et se ferment, et que les coûts de service de collecte augmentent, les hôtels doivent faire face à ces nouveaux défis. Les hôtels produisent une grande quantité de déchets solides, allant des emballages aux résidus alimentaires, en passant par les produits nettoyants et d'entretien. Certaines méthodes permettent de détourner une certaine partie des déchets hors des centres d'enfouissement : le compost permet de garder les

déchets provenant du terrain et de la nourriture hors des dépotoirs. Par ailleurs, le recyclage est également une bonne option parce qu'elle empêche aussi d'emplir les centres d'enfouissement trop rapidement.

Néanmoins, il n'y a pas d'infrastructures en place pour le recyclage en République Dominicaine. Les Dominicains sont donc confrontés à la réalité que même s'ils procèdent au tri de leurs déchets, ceux-ci se ramasseront de toute façon dans le même dépotoir. Malgré tout, les deux hôtels font le tri des déchets. Les bouteilles de verre sont récupérées par le fournisseur du Punta Cana Resort & Club, et les piles sont envoyées à Santo Domingo. Du côté du Canoa Coral, on sensibilise les employés de bureau à utiliser le papier des deux côtés afin d'en faire un meilleur usage et à diminuer l'utilisation de verres de plastique. Les cartons et matières plastiques sont également emmagasinés pour usage futur. Le recyclage représente en fait une des conditions de Green Globe à laquelle le Canoa Coral ne peut totalement satisfaire compte tenu du manque d'infrastructures.

En ce qui concerne le compost, cela permet à l'hôtel qui a un grand terrain et des restaurants sur ses prémisses de réduire la quantité de déchets à collecter. En fait, le compostage permet la décomposition biologique de déchets organiques par les bactéries et autres micro-organismes. Le résultat donne l'humus, une substance nutritive riche pour le sol pouvant être utilisée dans les jardins et aménagements paysagers. Les déchets organiques dans un environnement naturel se décomposent avec le temps et permettent de ne pas emplir les centres d'enfouissement trop rapidement. Le compostage n'est pas non plus une activité répandue en République dominicaine. Néanmoins, le Punta Cana Resort & Club possède depuis plusieurs années son propre endroit de compostage dont ils utilisent le produit final comme fertilisant organique dans leurs pépinières et jardins, qui d'ailleurs alimentent les cuisines de l'hôtel en légumes frais et épices de toutes sortes. Du côté du Canoa Coral, le compost ne fait pas partie des activités courantes de l'hôtel mais un projet est actuellement sur la table. En effet, un consultant de l'extérieur propose de créer un site de compostage qui réunirait les déchets organiques de tous les hôtels de

Bayahibe. Ce serait donc un projet au niveau de la communauté puisque le résultat du compost servirait également aux agriculteurs de la région.

### L'utilisation de produits chimiques

Canoa Coral	Punta Cana Resort & Club
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inciter les employés à diluer de façon appropriée les produits chimiques et à restreindre leur usage</li> <li>- Utiliser des produits conviviaux à l'environnement pour la fumigation</li> <li>- Vérifier que les produits chimiques utilisés par les femmes de chambre soient dûment identifiés avec leur étiquette respective</li> <li>- S'assurer qu'un feuillet de sécurité soit placé bien en vue dans les locaux avec produits chimiques et que les locaux soient en ordre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation de détergents biodégradables dans les opérations de l'hôtel</li> <li>- Les déchets solides sont traités par oxydation et évaporation pour éviter l'usage de produits chimiques</li> </ul>

Plusieurs types de produits chimiques sont utilisés par les hôtels dans les Caraïbes, dont les produits pour le nettoyage (vaisselle, vêtements, etc.) et ceux servant à l'entretien paysager (pesticide et fertilisant). Plus souvent qu'autrement, l'usage de ces produits chimiques n'est pas contrôlé. Ainsi, une utilisation abusive ou inadaptée de produits chimiques dans les activités courantes ou leur disposition inappropriée peuvent être sources de pollution et de contamination des ressources environnementales locales.

En matière de produits chimiques, peu est fait à l'heure actuelle du côté du Canoa Coral qui se contente d'un programme d'éducation pour sensibiliser les employés aux méfaits de l'utilisation de produits chimiques. Les actions du Canoa Coral dans ce domaine ont davantage trait à la sécurité (identification des produits, propreté des locaux contenant des produits chimiques, avertissements, etc.) qu'à la réduction de

leur usage. Par ailleurs, au Punta Cana Resort & Club, l'usage de détergents biodégradables est déjà inclus dans la routine depuis plusieurs années, et la région de Punta Cana traite ses déchets solides par oxydation et évaporation afin de ne pas utiliser de produits chimiques.

Finalement, notons que les deux hôtels renseignent leurs clients sur leur politique environnementale et certaines de leurs actions. Par exemple, au Canoa Coral, une carte promouvant le respect de l'environnement est placée derrière la porte de chacune des chambres. Bientôt, les clients recevront également une brochure à leur arrivée portant sur la politique environnementale de l'hôtel et sur ses actions. Enfin, l'hôtel souhaite sensibiliser ses clients à travers des rallyes environnementaux et autres activités dynamiques ou passives conçues pour les différents groupes d'âge. Les touristes du Punta Cana Resort & Club sont également conscientisés aux enjeux environnementaux et aux efforts de l'hôtel à travers les diverses activités de la Fondation écologique. Selon l'OMT (2004), il faut favoriser la prise de conscience des touristes à ces enjeux :

Le tourisme durable devrait aussi satisfaire [...] les touristes, et qu'il représente pour eux une expérience utile en leur faisant prendre davantage conscience des problèmes de durabilité et en encourageant parmi eux les pratiques adaptées. ([[http://www.world-tourism.org/francais/frameet/frame\\_sustainable.html](http://www.world-tourism.org/francais/frameet/frame_sustainable.html)]).

La comparaison des plans d'action nous montre que l'éducation et l'utilisation d'indicateurs pour mesurer la consommation correspondent à deux éléments communs importants des programmes environnementaux des hôtels à l'étude. Dans un premier temps, l'éducation, autant des employés que des clients, est omniprésente dans tous les domaines d'action, vu l'importance de la participation de ces acteurs dans le succès de toute stratégie de tourisme durable. Dans un deuxième temps, nous remarquons que les deux hôtels considèrent avec importance la mesure périodique des taux de consommation (eau et énergie). En effet, bien que nous n'ayons pas d'informations précises sur la façon dont ces indicateurs sont calculés, nous avons constaté que la mesure régulière des taux fait partie intégrante des plans d'action



suivis par les hôtels, puisqu'elle permet d'évaluer et de comparer la consommation des ressources d'un mois à l'autre.

Toutefois, nous remarquons que la plupart des actions diffèrent d'un hôtel à l'autre. Qu'est-ce qui explique cette différence ? Tout d'abord, chaque hôtel fait appel à des consultants et experts différents (le Canoa Coral fait appel à des consultants de Green Globe, entre autres, tandis que le Punta Cana Resort & Club s'appuie sur une expertise majoritairement en provenance des États-Unis). Les actions proposées par ces divers intervenants dans le but de réduire les consommations d'eau et d'énergie, les déchets et l'utilisation de produits chimiques peuvent donc être distinctes et s'adaptent à la situation particulière de chaque hôtel. De plus, le Punta Cana Resort & Club intègre un peu moins de pratiques que le Canoa Coral, sa stratégie de tourisme durable passant davantage par sa mission d'éducation à travers la Fondation écologique que par les actions entreprises en tant que tel au niveau de l'hôtel. Ainsi, bien que présentes dans tous les domaines, elles se font moins diversifiées que l'hôtel certifié.

Enfin, notons que la comparaison entre les plans d'action ne tient pas compte des considérations financières liées aux pratiques intégrées par chacun des hôtels à l'étude puisqu'il nous a été impossible d'obtenir des informations quantitatives sur le coût inhérent aux actions entreprises. Cependant, les répondants des deux établissements hôteliers affirment que bien que nécessitant quelques investissements, l'intégration de pratiques durables permet de réduire certains de leurs coûts à court, moyen et long terme.

### **5.3 Évaluation de la stratégie**

#### **Les problèmes rencontrés par les hôteliers**

Le plus gros obstacle au tourisme durable indiqué par les deux hôtels concerne le **recyclage**, puisque le pays ne possède aucune infrastructure dans ce sens. Alors que Green Globe demande aux hôtels certifiés de recycler tous leurs matériaux, le Canoa

Coral se trouve devant une impasse : il prend le temps de séparer tout ce qui est plastique, verre, cartons et déchets organique, mais la compagnie de ramassage met tout dans le même camion. Certaines compagnies viennent chercher les bouteilles vides, mais cela n'est pas une pratique courante. De même, les répondants du Punta Cana Resort & Club mentionnent qu'ils font le recyclage, mais sont déçus que tous les déchets partent à la même place. Ils se contentent donc de recycler le verre et ont créé leur propre système de compost.

Également, malgré les initiatives dans cette direction, l'**éducation** reste un enjeu majeur. De l'avis des intervenants dans le domaine, c'est le facteur qui retarde le plus l'intégration de pratiques durables, que ce soit l'éducation des employés, de la communauté ou même des touristes. Par exemple, en dépit de ce qu'on leur dit, les touristes veulent souvent toucher les récifs coralliens très fragiles malgré l'interdiction de le faire. Dans une certaine mesure, il est plus facile de réduire la consommation d'eau et d'énergie, que de protéger les barrières de récifs coralliens parce que les écosystèmes marins sont très complexes. Néanmoins, notons que les touristes sont généralement conscientisés aux enjeux environnementaux.

Par ailleurs, certaines technologies nécessaires à une meilleure gestion environnementale sont introuvables en République Dominicaine. Les hôtels se doivent donc **d'importer ces technologies**, mais l'importation est toujours un processus très long et complexe au pays.

Enfin, il y a un manque flagrant de support de la part du **gouvernement** qui n'investit pas assez dans l'industrie touristique et ne se soucie pas des impacts négatifs que peuvent entraîner certaines de ses décisions.

### **Certification ou non ?**

De façon générale, le Canoa Coral estime que l'amélioration de ses pratiques et les nouveaux apprentissages sont les bénéfices directs de son adhérence à Green Globe.

Néanmoins, les répondants certifiés admettent qu'il y a peut-être trop de règles pour se conformer aux standards de Green Globe et plusieurs sont difficilement applicables puisque chaque pays a des réglementations différentes.

Également, les répondants notent qu'il y a trop peu de communication entre le bureau de Green Globe en Australie et les Caraïbes, qui comptent plus d'une cinquantaine d'hôtels certifiés. Les répondants souhaiteraient la venue d'une filiale directement dans les Caraïbes puisqu'il s'agit de la région du monde où Green Globe a la plus forte présence. Les informations doivent être envoyées en Australie et les réponses se font souvent attendre longtemps. Par ailleurs, les répondants certifiés sont d'avis que Green Globe devrait faire plus de promotion. À l'heure actuelle, une minorité de touristes reconnaissent le logo. Green Globe se doit de faire plus de promotion afin que plus d'hôtels participent au programme et que les touristes donnent de la valeur à ce sceau.

Malgré tout, le Canoa Coral perçoit aussi la certification comme un moyen d'attirer la part des touristes très consciencieux de l'environnement. Actuellement, cette part représente relativement peu de touristes, mais ce nombre va en croissant et de plus en plus de tours-opérateurs, conscients des enjeux environnementaux, dirigent les touristes vers ce type d'établissement.

De leur côté, Punta Cana Resort & Club n'entrevoit pas la certification comme étant nécessaire puisqu'ils considèrent qu'ils font déjà plus que ce qui est requis par ce programme. Avoir un bout de papier l'attestant n'a que peu d'influence sur eux. Leurs pratiques actuelles leur permettent de réduire des coûts et leur donnent une certaine visibilité grâce aux prix reçus. Ils apprécient d'autant plus toute la flexibilité dont ils disposent dans le choix des actions à entreprendre, comparativement à Canoa Coral dont les pratiques environnementales évoluent tout de même dans un cadre assez rigide.

En revanche, le fait que certains tours-opérateurs reconnaissent de plus en plus la validité de Green Globe pourrait les amener à se certifier ultérieurement. TOI (Tour Operator Initiative for Sustainable Tourism Development)<sup>11</sup> envoie en effet de plus en plus de touristes dans les hôtels qui possèdent cette certification.

En fait, la plupart des tours-opérateurs reconnaissent qu'un environnement propre est critique pour leur succès et certains sont allés aussi loin que de demander l'établissement de politiques de gestion environnementale à l'intérieur des hôtels. Leur rôle est important pour la future croissance de l'industrie, ce sont eux qui interagissent avec le consommateur pour l'aider à déterminer la destination choisie. Pour le Punta Cana Resort & Club, la certification n'est donc vu que comme un outil marketing permettant d'attirer encore plus de touristes, puisque de toute façon, à l'heure actuelle, l'hôtel s'estime aussi durable que n'importe quel autre certifié.

Enfin, les deux hôtels, malgré la voie différente qu'ils ont choisie pour devenir durable, estiment que le programme de Green Globe peut être bénéfique pour un hôtel qui débute et n'a aucune idée des pratiques environnementales à adopter. Le programme Green Globe peut réellement aider à se mettre sur la bonne voie. Toutefois, selon l'Association des Hôtels de La Romana-Bayahibe, il y a plusieurs façons de devenir durable et Green Globe ne représente qu'une des options possibles. En revanche, la certification peut grandement aider les hôtels n'ayant aucune tradition de protection environnementale ou de notions de durabilité, comme c'est le cas de la majorité des hôteliers de République Dominicaine. Green Globe demande une certaine base, ce qui est un bon début, mais il faut idéalement aller au-delà de ce minimum. Le Punta Cana Resort & Club indique que tout hôtel qui voudrait devenir durable a intérêt à suivre un programme déjà en place ou suivre l'exemple d'un hôtel ayant réussi la transition avec succès. Sans support cela peut être difficile : le choix

---

<sup>11</sup> Le *Tour Operator's Initiative for Sustainable Tourism* est un réseau international de tours-opérateurs engagés à promouvoir les destinations qui respectent les principes du développement durable et qui appliquent ces principes à leurs propres opérations professionnelles afin de réduire leurs impacts environnementaux, sociaux et culturels. Lancée en 2000, cette initiative est supportée par l'UNEP, l'UNESCO et l'OMT.

de mauvaises procédures peut entraîner des coûts importants. Il est donc important d'avoir de l'aide de professionnels dans le secteur.

## **6. Discussions et recommandations**

Suite à la comparaison des différentes stratégies choisies par les deux hôtels de République Dominicaine, plusieurs points intéressants sont ressortis de l'analyse. Nous commencerons par résumer comment s'opérationnalise le tourisme durable chez les deux hôteliers à l'étude. Ensuite, nous verrons quelles sont les implications spécifiquement liées à la certification et comment le gestionnaire peut effectuer un choix entre les deux stratégies. Puis, nous ferons un retour sur la progression du tourisme durable selon nos observations sur le terrain. Enfin, quelques recommandations seront données afin d'aider cette progression dans un futur rapproché.

### **6.1 Opérationnalisation du tourisme durable**

Nos deux études de cas nous ont aidés à comprendre comment s'opérationnalise le concept de tourisme durable chez certains hôteliers. Nous avons constaté que l'opérationnalisation du tourisme durable se fait tout d'abord par la mise en place d'un système de gestion environnementale. En fait, ce système implique que la gestion environnementale soit intégrée quotidiennement dans tous les aspects de la gestion de l'hôtel, les opérations et les procédures. Il permet à l'entreprise d'évaluer, de gérer et de réduire ses impacts environnementaux. Ainsi, suite à notre analyse sur le terrain, nous remarquons que malgré leur parcours différent, les deux hôtels étudiés ont suivi certaines étapes communes pour améliorer leur efficacité opérationnelle :

- Formulation d'une politique environnementale
- Établissement d'objectifs
- Implantation d'un plan d'action
- Choix et suivi des indicateurs pertinents
- Évaluation ponctuelle du plan d'action
- Actions correctives et révision du plan lorsque nécessaire

Selon nos recherches, la formulation d'une politique environnementale est à la base de toute tentative d'opérationnalisation du tourisme durable. La création d'une politique environnementale favorise l'engagement à long terme des gestionnaires de tous les niveaux vers l'excellence environnementale. Ensuite, la fixation d'objectifs aide à la création du plan d'action. Puis, l'implantation proprement dite du plan s'effectue à travers les diverses actions mises en place par les différents départements. Le choix et le suivi des indicateurs permettent ensuite de mesurer le progrès vers l'atteinte de ces objectifs et de surveiller la performance de l'entreprise à ce chapitre. Enfin, l'évaluation permet d'entreprendre des actions correctives et de reformuler de nouveaux objectifs dans un but d'amélioration continue. En plus d'une bonne planification environnementale, les deux hôtels incorporent également plusieurs actions à caractère social (construction d'écoles dans la région, programmes d'éducation environnementale auprès de jeunes dominicains, formation continue des employés, etc.) afin de tenir également compte de la dimension socioculturelle du concept de développement durable du tourisme. C'est donc en suivant ces étapes que les hôtels à l'étude opérationnalisent le tourisme durable.

## **6.2 Facteurs favorisant l'implantation de pratiques durables**

Suite à l'analyse, nous remarquons que certains facteurs favorisent l'implantation de pratiques durables au sein de l'entreprise, peu importe la stratégie choisie.

### ***6.2.1 Motivation du dirigeant***

Tout d'abord, nous retrouvons à la base une forte motivation chez les dirigeants rencontrés. Ceux-ci sont originaires de la République Dominicaine et très favorables à une meilleure gestion de l'environnement. En effet, ils sont très conscients face aux enjeux sociaux et environnementaux et possèdent une vision à long terme qui leur permet de faire des investissements importants aujourd'hui, dans le but de sauvegarder ce qui fait leur avantage compétitif (environnement propre et écosystème en santé) afin d'assurer la pérennité de leur entreprise, mais aussi, de préserver un environnement de qualité pour les générations futures. La conviction profonde de la

nécessité d'agir de la part du dirigeant facilite une intégration rapide et pousse l'hôtel à en faire plus que le minimum.

Suite aux entrevues réalisées, nous remarquons néanmoins que la motivation première de ces gestionnaires est la réduction de coûts. Alors que dans la littérature, Hobson et Essex (2001) prévoyaient l'augmentation des coûts liés à un changement dans les pratiques comme étant une barrière à l'adoption de façons de faire plus durables, les hôteliers de République Dominicaine voient plutôt les investissements en nouvelles technologies durables comme étant rentables, car cela leur permet de diminuer leur consommation en ressources qui sont dispendieuses. En fait, le contexte dominicain est très différent du contexte anglais dans lequel Hobson et Essex (2001) ont conduit leur étude. Les ressources telles l'eau et l'énergie en République Dominicaine coûtent très chers aux hôteliers. Toutes techniques permettant de baisser les coûts d'opération sont donc plus facilement intégrées.

Ainsi, Désilets (1996) voyait juste lorsqu'elle mentionnait que les gestionnaires s'intéressaient principalement à la gestion environnementale lorsque cela leur permettait de réduire des coûts à court terme. D'ailleurs, Désilets (1996) constatait que la localisation géographique influençait l'engagement environnemental des établissements hôteliers, ce qui, à notre avis, explique en grande partie pourquoi les hôteliers dominicains sont très engagés au niveau du tourisme durable. Non seulement sont-ils conscients du fait que leur pays dépend du tourisme et qu'une bonne gestion des ressources est primordiale pour en assurer la pérennité dans un environnement aussi fragile, mais les coûts des ressources étant si élevés dans cette région font en sorte que les gestionnaires sont beaucoup plus portés à établir des mesures qui leur permettront de réduire les taux de consommation.

En somme, dans le cas des hôtels analysés, il s'agit d'une approche *top-down* puisque le point de départ de l'implantation de pratiques durables est l'engagement du dirigeant envers une stratégie de tourisme durable et la création d'une équipe verte représente cet engagement.

### **6.2.2 Volonté de créer une équipe « verte »**

En deuxième lieu, on remarque qu'eut lieu la création d'une équipe dédiée à la gestion environnementale dans les deux hôtels, ce qui libère le gestionnaire de cette tâche. Contrairement à Hobson et Essex (2001) qui notaient le manque de temps comme une barrière à l'adoption de pratiques durables, les gestionnaires des hôtels étudiés sont d'avis que peu de leur temps est sollicité, puisque la responsabilité d'implanter de nouvelles actions et de mesurer régulièrement les indicateurs incombe à un département spécifique à l'intérieur de l'entreprise (le *Green Team* du Canoa Coral, et la Fondation écologique du Punta Cana Resort & Club). Selon l'expérience de ces deux hôteliers, le travail de ces « équipes vertes » facilite l'implantation de telles pratiques. Elles ont en effet pour tâche de former les employés face aux enjeux environnementaux, en plus de veiller à la planification, au développement de programmes incitatifs, à l'amélioration du programme environnemental et à la surveillance des divers indicateurs. Dans les deux cas, les équipes vertes et le dirigeant se rencontrent régulièrement afin de discuter des progrès accomplis et des nouvelles orientations à prendre. Le dirigeant délègue la supervision du programme environnemental mais conserve le pouvoir de décision ultime quant aux décisions d'achats d'équipements ou changements majeurs. Bref, ce type d'équipe sert de lien entre l'hôtel, la communauté locale et les organisations environnementales ce qui a pour effet de faciliter l'implantation de pratiques durables.

### **6.2.3 Avoir accès à un réseau d'experts**

Par ailleurs, en plus de mentionner des barrières de coût et de temps, Hobson et Essex (2001) font finalement référence à des barrières d'expertise pouvant bloquer l'adoption de pratiques environnementales volontaires. À ce sujet, nous remarquons au terme de cette analyse que cela ne représente pas non plus un obstacle, puisque les hôtels de République Dominicaine qui désirent s'engager sur la voie du tourisme durable bénéficient de plusieurs sources de support et d'expertise. Dans le cas du Canoa Coral, sa participation au programme de certification lui donne accès à une



assistance technique. De plus, l'Association des Hôtels de La Romana-Bayahibe envoie régulièrement des consultants auprès des hôtels membres (dont le Canoa Coral) afin de les conseiller sur les nouvelles technologies environnementales à adopter. De façon générale, l'hôtel certifié a accès à plus de support que l'hôtel non certifié. Par contre, dans notre cas, le Punta Cana Resort & Club bénéficie aussi d'un bassin d'expertise à sa portée, grâce aux chercheurs qui viennent régulièrement faire de la recherche au *Punta Cana Biodiversity Laboratory* du groupe, tel que mentionné dans la présentation des cas. Ils font également appel à des consultants étrangers (en provenance des Etats-Unis pour la plupart) lorsqu'ils ont besoin d'expertise dans un domaine particulier. Sans aucune expérience préalable, un hôtel qui se lance sur une voie plus durable pourrait choisir des technologies non optimales ou adopter de mauvaises façons de faire. L'accès à des experts dans le domaine permet donc d'épargner du temps et d'éviter des erreurs coûteuses. Selon les répondants, le support et la création d'un réseau d'experts favorisent grandement l'intégration de pratiques durables, sans quoi la gestion durable représenterait un défi encore plus considérable.

#### ***6.2.4 Importance accordée à la formation des employés***

Enfin, un dernier élément se démarque comme facteur aidant à l'implantation de pratiques durables. Il s'agit de l'importance accordée par les hôteliers à la formation des employés, qui en retour veillent au respect quotidien des nouvelles façons de faire. Il faut effectivement que les employés soient formés à adopter les nouvelles procédures. Tous les employés doivent comprendre comment l'hôtel va devenir plus responsable et quelles répercussions cela aura sur leurs tâches, mais surtout, pourquoi l'hôtel fait cet effort et quelles seront les retombées positives pour eux, leurs familles et leurs communautés. En fait, les employés sont les premiers à devoir respecter les nouvelles façons de faire et l'atteinte des objectifs de durabilité requiert la participation active de tous. Des employés bien formés sont donc une condition nécessaire à l'intégration réussie de pratiques durables.

Bref, à la lumière de notre analyse sur le terrain, tous ces facteurs semblent participer au succès de l'implantation de pratiques durables et devraient se retrouver à la base de la stratégie de tout hôtel désirant se lancer sur la voie du tourisme durable avec succès.

### **6.3. Les implications liées à la certification**

Bien que les deux hôtels aient une façon de faire généralement similaire dans l'implantation de leurs pratiques durables, nous remarquons tout de même certaines différences notables entre les deux stratégies, reflétant les particularités de l'adhésion à un programme de certification tel que Green Globe. Choisir la certification implique nécessairement certaines particularités par rapport à d'autres stratégies, que ce soit en ce qui concerne les politiques, l'évaluation des pratiques, les actions et indicateurs choisis, et le niveau d'échange et de collaboration.

#### ***6.3.1 Importance de la politique environnementale***

Tout d'abord, nous remarquons que la politique environnementale est beaucoup plus articulée et explicitée du côté de l'hôtel certifié. Cela est dû au fait qu'un auditeur indépendant vient évaluer annuellement l'hôtel selon une liste de critères très précis et commence d'abord par l'examen de la politique environnementale formulée par l'hôtel. L'auditeur vérifie que les mots sont bien choisis et que la politique englobe toutes les dimensions du développement durable. Il veille aussi à ce qu'elle ait été clairement communiquée et expliquée aux employés de tous les niveaux, en plus d'être encadrée dans le lobby de l'hôtel, à la vue des clients et des visiteurs. Cette exigence n'est pas requise pour le Punta Cana Resort & Club, faisant en sorte que bien qu'ils aient aussi développé une politique environnementale, celle-ci demeure floue et n'est pas exprimée de façon succincte ni apposée à la vue de tous. La certification nécessite donc un travail de réflexion plus grand sur la formulation de la politique à mettre en œuvre.

### ***6.3.2 Examen annuel obligatoire par une tierce partie***

De façon générale, il peut être plus contraignant de faire partie d'un programme de certification dû à l'examen annuel de cet auditeur qui se révèle un exercice très long et laborieux. Le Canoa Coral a continuellement une lourde documentation à remplir en vue de la venue de cet auditeur. D'ailleurs, les répondants admettent qu'il y a trop de règles et de critères pour se conformer aux standards de Green Globe et plusieurs sont difficilement applicables puisqu'en dehors de leur contrôle. De son côté, le Punta Cana Resort & Club n'a aucune obligation de faire venir une tierce partie sur les lieux pour vérifier l'exactitude des données recueillies. En revanche, cette exigence contribue à donner une certaine crédibilité à la certification; les résultats ne pouvant être faussés puisque qu'ils sont examinés par une personne extérieure à l'entreprise.

### ***6.3.3 Les plans d'action***

Au sujet de l'éventail des pratiques implantées, le Canoa Coral est beaucoup plus diversifié dans les actions qu'il entreprend, ce qui laisse croire qu'étant certifié, le Canoa Coral tente d'instaurer le plus d'actions possibles permettant d'économiser les ressources afin d'atteindre rapidement les standards de « meilleures pratiques » conçus par Green Globe. L'hôtel est effectivement régulièrement comparé avec les autres hôtels de sa région à travers le programme de benchmarking de Green Globe. Ainsi, la compétition est plus grande, tout comme l'incitatif de se dépasser et de s'améliorer continuellement.

De plus, tel que mentionné précédemment, les hôtels n'ont pas accès au même bassin d'experts, ce qui implique que les actions à intégrer qui leur sont conseillées peuvent différer. Une plus grande circulation des meilleures pratiques à travers l'ensemble du réseau hôtelier donnerait plus de choix aux gestionnaires quant aux actions possibles pour réduire leur consommation des ressources (eau, énergie, réduction des déchets et réduction dans l'utilisation de produits chimiques). Ainsi, les hôteliers connaîtraient un plus grand éventail de façons de faire et intègreraient celles qui s'accordent mieux à leur situation.

En terme de contraintes, bien que l'hôtel certifié fixe ses propres objectifs par rapport à ses capacités et à son niveau de développement, les champs d'action sont imposés par Green Globe. Avec la certification, l'hôtel n'a donc pas la liberté de choisir quels indicateurs suivre puisque tous les indicateurs développés par Green Globe sont considérés avec la même importance. De cette façon, Green Globe s'assure que les pratiques implantées couvrent un grand nombre de domaines. L'hôtel certifié passe ainsi beaucoup de temps pour être conforme à la longue liste de critères requis. Ce manque de liberté peut avoir comme conséquence de brimer les innovations, l'équipe verte ayant moins de temps à consacrer au développement d'idées nouvelles pour atteindre de meilleures performances. À l'opposé, le Punta Cana Resort & Club suit un programme moins lourd, ce qui permet à l'équipe verte de passer plus de temps à développer des idées innovatrices ou à rechercher des façons de faire plus optimales.

#### ***6.3.4 Création d'un réseau d'échange***

Enfin, nous notons qu'une autre particularité liée à la certification est qu'elle rend les hôtels plus portés à créer un réseau d'échange entre eux. On note en effet une collaboration beaucoup plus étroite entre le Canoa Coral et les autres hôtels de Bayahibe. Le fait que tous ces hôtels aient un point en commun, la certification, les poussent davantage à partager leurs expériences et problèmes rencontrés. Il semble donc y avoir création d'un réseau d'échange entre hôtels certifiés, réseau chapeauté par l'Association qui aide à la création de liens entre ces différents hôtels en les faisant participer à une gamme de projets visant la protection de l'environnement et un engagement soutenu envers la communauté.

#### **6.4 Choisir la certification**

Tout au long de ce travail de recherche, nous avons cherché à savoir ce qu'impliquait la certification Green Globe par rapport à une autre stratégie de tourisme durable pour le gestionnaire. La question qui se pose maintenant est la suivante : le gestionnaire devrait-il choisir ou non la certification ?

À la lumière des informations que nous avons recueillies sur le terrain, nous avons établi une liste de critères pour aider le gestionnaire à prendre la décision qui lui convient le mieux selon son contexte particulier.

### Critères

- ❖ Support
- ❖ Coût
- ❖ Flexibilité
- ❖ Possibilité de collaboration
- ❖ Image sociale

### Explication des critères

Le **support** fait référence à tout le soutien dont bénéficie l'hôtelier dans sa démarche pour devenir plus durable : l'accès aux techniciens, consultants et experts, guides et manuels, tandis que le **coût** représente les frais associés à la certification pour l'inscription et le renouvellement. Par ailleurs, la **flexibilité** implique toute la latitude qui est laissée au gestionnaire quant aux choix des priorités et des champs d'action sur lesquels agir. La **possibilité de collaboration** indique des occasions de collaborer plus fréquentes ou même requises. La collaboration peut être un critère important pour l'hôtelier qui désire partager ses connaissances et travailler avec les autres hôtels vers un but commun, tandis que d'autres préféreront collaborer de façon minimale. Enfin, le dernier critère indique si l'**image sociale** d'un hôtel très respectueux de l'environnement est une priorité pour l'hôtel en question. Dans certains contextes, l'hôtel voudra préserver ou embellir sa réputation auprès des touristes, mais aussi des résidents et des autorités locales. Bref, selon nos observations, il semble que ces critères soient ceux qui entrent en ligne de compte dans la décision de certification. Certains bénéfices pourraient avoir un impact, telle l'augmentation de la demande des consommateurs, mais ce type de critères est plus faible car également souhaitable par les hôteliers et relatif aux deux stratégies proposées.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> À l'heure actuelle, bien que ce nombre soit grandissant, une minorité de touristes choisissent leur hébergement en fonction des bonnes pratiques environnementales de l'hôtel. Il est cependant difficile de savoir si les touristes privilégient vraiment la certification dans leur choix, ou si le fait d'avoir une politique environnementale en place a autant d'impact.

#### *6.4.1 Une décision multicritère*

Selon notre étude de cas, les critères préalablement mentionnés ont servi aux deux hôteliers lors de leur prise de décision. Si les critères sont les mêmes, comment et pourquoi sont-ils arrivés à choisir une stratégie différente ? La réponse se trouve dans l'évaluation qu'ils ont faite de ces critères.

Tout d'abord, lors du processus de décision, les décideurs ont pondéré ces critères similairement puisque tous deux doivent répondre aux mêmes impératifs de gestion de l'entreprise hôtelière. En fait, le poids représente le coefficient d'importance, ou dit autrement, l'importance relative d'un critère par rapport à un autre (Scharlig, 1985). En toute logique, les deux hôteliers à l'étude donnent davantage de poids au critère de coût qu'au critère de collaboration, par exemple. Les poids à donner sont subjectifs, mais puisque les deux hôteliers évoluent dans un contexte assez similaire, la différence ne devrait pas être très significative.

Toutefois, l'évaluation des actions possibles (certification ou non-certification) en fonction de ces critères diffère selon la perception du preneur de décision. Selon notre analyse, la non-certification prévaut sur la certification pour les critères de coût et de flexibilité pour les deux hôteliers, puisque le coût supplémentaire et le manque de flexibilité dans les choix sont perçus de façon négative de part et d'autre.

Étant donné que la pondération devrait être sensiblement la même et que l'évaluation des actions par rapport à certains critères est également semblable, l'impact de ces premiers critères sur le résultat final de la décision demeure minime. Il faut donc conclure que la décision s'est plutôt jouée sur les aspects suivants : le support, la possibilité de collaboration et l'image sociale.

En premier lieu, nous pouvons dire que le support amené par la certification représentait un plus grand incitatif pour le Canoa Coral puisque l'hôtel ne possédait pas d'expérience dans le domaine et souhaitait être guidé et soutenu dans sa

démarche. Le Punta Cana Resort & Club, au contraire, jouit d'une longue tradition de tourisme durable et voyait moins le support supplémentaire que lui apporterait la certification. En deuxième lieu, nous avons vu que le désir de collaboration est beaucoup plus fort du côté du Canoa Coral. Avant la certification, le Canoa Coral collaborait déjà avec les autres hôtels de la chaîne Coral du pays au niveau de certains programmes environnementaux (protection de l'Iguane Rhinoceros). La certification lui donne aujourd'hui la possibilité de collaborer davantage et de partager ses expériences avec les autres hôtels certifiés de la région. Puisque la certification implique la collaboration, la certification domine la stratégie de non-certification au niveau de ce critère pour cet hôtel. De son côté, le Punta Cana Resort & Club, qui ne collabore pas ou très peu avec ses voisins, est moins intéressé à travailler sur des objectifs communs avec ces derniers. En troisième lieu, l'image sociale s'avère également un critère important dans l'évaluation des stratégies pour le Canoa Coral. En effet, il faut noter que tous les hôtels certifiés au pays se trouvent à Bayahibe; la non-certification donnerait donc une image beaucoup plus négative au Canoa Coral vu sa situation. En contrepartie, le Punta Cana Resort & Club est le seul de sa région à progresser vers un tourisme plus durable et se dit suffisamment reconnu à l'heure actuelle pour ses efforts dans le domaine.

#### *6.4.2 Outil pratique pour le gestionnaire*

Les critères que nous avons sélectionnés peuvent aussi s'avérer très pertinents pour tout gestionnaire se questionnant sur la stratégie à adopter pour devenir plus durable. À partir de cette liste, le gestionnaire plus rigoureux dans sa démarche peut utiliser une méthode d'analyse multicritère pour l'aider dans sa prise de décision.

En effet, il peut être difficile de prendre la décision de certification puisque plusieurs facteurs conflictuels entrent en ligne de compte. La pondération des critères susmentionnés se fait subjectivement par le décideur. Ainsi, les poids donnés par un autre gestionnaire pourraient être complètement différents. L'idée est donc de considérer tous ces critères en leur attribuant un poids lié à leur importance relative et ensuite de noter chacune des deux options par rapport à ces critères. L'analyse

multicritère permet ensuite d'agréger ces résultats pour arriver au meilleur choix en fonction des préférences du décideur. En annexe, vous trouverez un complément d'information sur les méthodes d'analyse multicritère, de même qu'une liste de références utiles portant sur leur utilisation.

### ***6.4.3 Facteurs pouvant influencer la décision***

Le choix de la certification auquel est confronté le gestionnaire peut être influencé par certains facteurs : faire partie d'une association, voir la certification comme un outil marketing, et l'expérience préalable en gestion environnementale.

#### ***6.4.3.1 Faire partie d'une association***

Tel que le note Riviera (2001), faire partie d'une association qui fait la promotion d'un programme de certification influence grandement les hôtels. Comme nous l'avons mentionné dans la présentation des cas, l'Association des Hôtels de La Romana-Bayahibe est fort proactive en ce qui concerne le tourisme durable et endosse pleinement le programme de certification de Green Globe. Grâce à une forte promotion du programme de la part de l'Association envers les hôtels de cette région, cinq hôtels de Bayahibe sont aujourd'hui certifiés, représentant les seuls hôtels certifiés du pays.

#### ***6.4.3.2 Voir la certification comme un outil marketing***

Si l'entreprise pense que la certification pourrait lui apporter quelques clients de plus, il est certain qu'elle sera davantage portée à se certifier qu'une autre entreprise qui ne croit pas dans le pouvoir marketing de la certification. Selon notre étude, le Punta Cana Resort & Club se considère aussi durable que n'importe quel hôtel certifié. Ainsi, l'unique raison pour laquelle l'hôtel pourrait vouloir se certifier serait pour attirer le segment croissant de consommateurs qui valorisent les hôtels ayant de bonnes pratiques environnementales et sociales. La certification permet en effet de distinguer, aux yeux du consommateur, les produits ou services touristiques qui



rencontrent des standards environnementaux, sociaux et économiques dépassant ceux requis par la réglementation en place. Certains hôtels voudront donc s'assurer de cet outil marketing. En revanche, tout hôtel désirant se lancer sur la voie du tourisme durable ne devrait pas le faire uniquement en vue d'attirer plus de touristes car le tourisme durable est une véritable philosophie qui doit être comprise par les gestionnaires, et non une recette à suivre

#### 6.4.3.3 Aucune expérience de gestion environnementale

Selon tous les répondants, un programme de certification tel que Green Globe peut être une bonne façon de commencer à gérer de façon plus durable pour tout hôtel n'ayant aucune expérience en terme de gestion environnementale. Le programme Green Globe peut aider à se mettre sur la bonne voie, en montrant à l'hôtel la marche à suivre : il s'agit en effet d'un programme très structuré. Green Globe n'est pas la seule façon de devenir durable mais pourrait influencer les hôtels désirant être guidés pas à pas dans leur démarche.

### **6.5 Progression du développement durable chez les hôteliers à l'étude**

Nous avons vu que le développement durable du tourisme vise la minimisation des impacts sociaux, économiques et environnementaux afin que l'activité touristique perdure pour les années à venir. Face à cette définition du concept, peut-on conclure que les hôtels à l'étude pratiquent véritablement une gestion durable et progressent dans cette direction ? L'hôtel certifié est-il plus « vert » que celui qui ne l'est pas ?

En premier lieu, nos recherches sur le terrain nous portent à croire que les deux hôtels visités font beaucoup d'efforts en terme de tourisme durable. En effet, ils suivent rigoureusement un plan d'action qui leur permet une meilleure conservation des ressources et une minimisation des déchets afin de préserver l'environnement qui les entoure. Les deux hôtels se fixent des objectifs à atteindre dans chacun des départements et surveillent mensuellement des indicateurs environnementaux afin de mesurer le progrès accompli et de prendre des actions correctives lorsque nécessaire.

Les deux hôtels intègrent également les communautés dans leur vision du tourisme durable, que ce soit en embauchant des employés de la région ou en participant à diverses initiatives visant par exemple la construction d'école et la mise en place de programmes d'éducation environnementale auprès des enfants.

À l'heure actuelle, notons tout de même que le niveau d'adoption de pratiques durables reste assez modeste. La réduction de la consommation d'eau est l'activité la plus intégrée, suivie de la conservation d'énergie. C'est en effet dans ces deux domaines que les hôtels étudiés ont développé et mis en place le plus d'actions. En fait, il semble que ces champs d'action soient les plus faciles à intégrer puisque de petits changements peuvent amener de grandes réductions dans la consommation de ces ressources. En revanche, la gamme de pratiques pourrait être étendue et d'autres types d'action pourraient être considérés. À titre d'exemple, mentionnons le recours aux énergies renouvelables (installation de panneaux solaires, etc.) ou encore l'instauration d'une politique d'achat favorisant les producteurs locaux en mesure de fournir des emballages recyclables. Ainsi, en coopérant avec les fournisseurs, les hôtels pourraient favoriser l'adoption de pratiques de fabrication et de production plus performantes sur les plans environnemental et social auprès de ceux-ci afin qu'ils envoient des articles moins dommageables pour l'environnement, dans des emballages réduits. En somme, bien qu'il leur reste encore du chemin à faire, les hôtels à l'étude contribuent à la progression d'un développement durable sur l'île et sont sur la bonne voie pour continuer dans cette direction.

Par ailleurs, suite à notre analyse, il est impossible de confirmer que l'hôtel certifié est plus « vert » que l'autre. Même s'il ne suit pas un programme aussi rigide, le Punta Cana Resort & Club a déjà été récompensé à plusieurs reprises pour ses efforts soutenus dans le domaine. Par ailleurs, les hôtels ne devraient pas être comparés selon le nombre d'actions entreprises, mais plutôt par rapport aux niveaux de réduction de consommation réellement atteints. La certification ne représente en fait qu'une des stratégies possibles pour commencer à intégrer certaines pratiques durables et ne démontre que l'engagement de l'entreprise à suivre une trajectoire plus durable.

## **6.6 Recommandations pour favoriser cette progression**

Suite à nos observations sur le terrain, nous sommes en mesure de suggérer quelques recommandations qui pourraient favoriser la progression du tourisme durable en République Dominicaine.

### ***6.6.1 Les associations hôtelières doivent faire plus de promotion quant à l'intégration de pratiques durables auprès des établissements de leur région***

Dans le but de favoriser la progression du tourisme durable sur l'île, nous recommandons dans un premier temps qu'un plus grand nombre d'hôteliers adoptent des pratiques plus durables, que ce soit en choisissant la certification ou non. L'hôtelier doit évaluer ses besoins et choisir la stratégie qui lui convient le mieux, en utilisant les critères susmentionnés qui l'aideront dans sa décision. Néanmoins, nous avons vu tout au long de l'analyse qu'il est possible pour une association régionale d'influencer les hôtels membres à intégrer des pratiques durables. L'association régionale peut donc avoir une influence non négligeable, en favorisant grandement la collaboration et l'échange d'expériences entre tous les membres.

### ***6.6.2 Création d'une agence nationale de coordination***

En contrepartie, il semble que la collaboration se fasse surtout intra-région. Nous suggérons donc une augmentation de la collaboration entre hôtels, mais également entre associations de diverses régions<sup>13</sup> afin de disséminer les meilleures pratiques de tourisme durable à un plus grand nombre d'hôtels à la grandeur du pays. La dissémination des meilleures pratiques est primordiale à la prolifération de pratiques volontaires. La circulation des meilleures pratiques permettrait aux hôteliers de connaître un plus large éventail d'actions à intégrer et ceux-ci seraient davantage en mesure de choisir celles convenant le mieux à leur situation. La création d'une agence au niveau national, spécifiquement responsable de faire circuler ces meilleures

---

<sup>13</sup> En terme de destinations touristiques, on compte également Puerto Plata, Playa Dorada, Sosua, Cabarete, Las Terrenas, Las Galeras, Bavaro, El Cortecito, La Romana, Juan Dolio-Guayacanes, Boca Chica, en plus de Bayahibe et Punta Cana.

pratiques, de coordonner les initiatives locales et de faciliter le transfert d'expertise d'un endroit à l'autre, pourrait être une solution intéressante. Actuellement, aucune organisation ne s'occupe de la coordination du tourisme durable à l'échelle nationale. La coordination par une agence centrale est un aspect important afin qu'il y ait concertation des actions entreprises à l'échelle du pays et que le suivi des enjeux les plus pressants soit assuré.

### *6.6.3 Favoriser le développement de programmes d'éducation*

Le gouvernement doit être incité à développer des programmes d'éducation publique et de conscientisation nécessaires au succès des initiatives de développement durable. Tout d'abord, notre analyse démontre que l'accès à un bassin d'expertise facilite l'intégration de pratiques durables. Des programmes universitaires en gestion environnementale et autres formations connexes de tourisme durable dans les universités du pays permettraient de former des experts dominicains accessibles à l'ensemble des hôteliers de l'île.

De plus, les objectifs de tourisme durable pour l'ensemble du pays nécessitent l'implication des citoyens. Il ne fait plus de doutes que l'industrie touristique cause de nombreux impacts sur son environnement. En revanche, les communautés elles-mêmes menacent aussi la santé de leur écosystème, notamment par la pollution par les déchets. Ces déchets, qui créent un impact négatif visuel pour les touristes en transit entre l'aéroport et l'hôtel ou en promenade hors des lieux protégés de l'hôtel, nuisent à l'expérience touristique. Le respect de l'environnement n'est pas encore inné chez les Dominicains et des programmes d'éducation doivent voir le jour afin de changer la tendance.

Ainsi, une plus grande conscientisation des Dominicains face aux enjeux environnementaux, sociaux et économiques augmenterait probablement la motivation de l'hôtelier dominicain à adopter une stratégie plus durable. Nous avons vu que la motivation du dirigeant est un facteur-clé pour l'intégration de pratiques durables. Par

conséquent, une conscientisation plus répandue au niveau des hôteliers entraînerait probablement une progression plus rapide du tourisme durable sur l'île.

#### ***6.6.4 Responsabilisation accrue envers la gestion des biens communs***

De façon générale, pour une véritable progression du tourisme durable au pays, il doit également y avoir une responsabilisation accrue face à la gestion durable des biens communs tels que les plages publiques, la mer et les forêts. Ces propriétés publiques sont en fait sujettes à la « tragédie des biens collectifs » de Hardin. En fait, les entreprises touristiques utilisent les ressources communes à profusion, mais ne sont pas toujours prêtes à contribuer à leur protection active, croyant qu'il n'est pas de leur ressort de s'en occuper ou encore, que leurs activités n'ont en fait que peu d'impacts sur ces ressources.

Prenons l'exemple des plages de République Dominicaine. Dans chacune des destinations touristiques, les plages sont divisées en parties privées (soit chaque parcelle de plage située face aux grands hôtels) et publiques. Les plages privées sont toujours bien entretenues car il y a un incitatif évident à les garder propres pour la satisfaction des touristes. Ces endroits sont gardés et l'accès par la communauté locale y est interdite. À l'inverse, les parties publiques sont complètement laissées à elles-mêmes et extrêmement polluées. Comment faire en sorte que l'ensemble de la plage soit prise en charge par les hôteliers ? Une privatisation totale des plages ne serait pas souhaitable socialement puisque cela contreviendrait aux principes mêmes d'un développement durable du tourisme qui préconise un libre accès aux plages pour la communauté locale.

Néanmoins, une option plus réaliste pourrait être de favoriser des stratégies coopératives entre les hôteliers d'une même destination touristique. La recherche de la certification internationale Blue Flag en est un bon exemple. En fait, ce programme vise à certifier l'ensemble de la plage<sup>14</sup> et la certification ne peut être

---

<sup>14</sup> La certification de Blue Flag se base sur 27 critères couvrant les domaines suivants : qualité de l'eau, éducation environnementale et information, gestion environnementale et sécurité.

obtenue sans une collaboration étroite de la communauté et de tous les hôtels d'un même secteur. Aucune plage en République Dominicaine n'est actuellement certifiée par Blue Flag. Nous souhaitons donc une promotion plus active de ce programme, rôle que pourrait jouer une agence nationale de coordination du tourisme durable.

Par ailleurs, au-delà d'une réduction de leurs impacts négatifs, les hôteliers peuvent aussi contribuer à la conservation de la biodiversité de l'île en s'associant avec certaines ONG visant la protection de la nature, en soutenant financièrement de telles organisations ou encore en participant avec des groupes locaux à l'évaluation de la situation locale pour déterminer les stratégies optimales de conservation.

Bref, les hôteliers qui cherchent à maximiser leur gain personnel à court terme sont moins enclins à vouloir protéger les biens communs, alors que ceux qui possèdent une vision à long terme et sont déjà conscientisés aux enjeux du tourisme durable cherchent à coopérer afin d'éviter une détérioration continue.

#### *6.6.5 Surveillance accrue du gouvernement*

Par ailleurs, afin d'éviter que les ressources communes continuent d'être surexploitées, il doit y avoir une surveillance accrue du gouvernement. Le renforcement des mesures de conservation des ressources est inévitable afin d'éviter la présence de « free riders » sur le territoire. Certains hôteliers pourraient être plus opportunistes et utiliser les ressources sans se soucier des coûts à long terme qui y sont associées. L'obtention obligatoire d'un permis environnemental est maintenant en vigueur depuis quatre ans au pays, mais cette loi très peu respectée ne constitue en réalité qu'un faible incitatif au respect de l'environnement. Tant que les lois touchant l'environnement ne seront pas renforcées et qu'il sera facile de les contourner, elles n'auront que peu d'impact sur le véritable niveau de tourisme durable dans le pays. Néanmoins, pour que cette recommandation soit mise en application, il faudrait avant tout que le gouvernement reconnaisse la nécessité d'une industrie touristique plus durable et soit prêt à y investir davantage.

Une intervention publique devient nécessaire pour gérer les biens collectifs. Néanmoins, dans le contexte où le gouvernement actuel possède une vision à très court terme qui l'empêche de s'intéresser aux enjeux du développement durable, il doit y avoir une prise en charge à un autre niveau. L'opinion publique peut ainsi devenir un facteur-clé dans cette situation. Lorsque les touristes, les communautés locales et les organisations non gouvernementales demanderont impérativement une plus grande prise en compte des aspects environnementaux et sociaux, les hôteliers devront réagir afin de sauvegarder leur réputation.

#### **6.6.6 Certification obligatoire ?**

Rendre obligatoire la certification de Green Globe pourrait être une façon possible d'enrayer le problème de « free-riding », puisque le contrôle serait effectué par une tierce partie indépendante. Néanmoins, selon notre analyse, la certification obligatoire ne s'avèrerait pas la solution optimale dans le contexte dominicain pour les raisons suivantes :

1. Certaines lacunes au programme de Green Globe relevées par les répondants (absence d'un bureau dans les Caraïbes permettant une réponse plus rapide, nombre très élevé de critères à remplir dans la liste de contrôle dont certains sont difficilement applicables en raison du contexte propre au pays, promotion insuffisante afin de faire connaître le logo auprès d'une clientèle élargie, etc.) font en sorte que nous ne recommanderions pas qu'elle soit obligatoirement appliquée.
2. Nous avons également démontré que la certification n'était pas la seule façon d'être durable et que le choix devrait être laissé aux mains de l'hôtelier selon les critères qu'il juge les plus importants selon sa situation.
3. La certification obligatoire serait difficile à implanter auprès des petits et moyens hôtels qui, comme le mentionnait Vernon *et al.* (2003), se sentent généralement moins concernés pensant qu'ils n'entraînent que peu d'impacts sur leur environnement. Ils seraient donc plus réfractaires à payer les frais d'inscription et de renouvellement liés à la certification. Il faudrait ainsi

développer un programme de soutien financier visant spécifiquement les petits établissements hôteliers pour favoriser leur adhérence à ce type de programme.

4. La certification obligatoire pourrait donner naissance à une autre forme de « free-riding », c'est-à-dire que certains hôtels se contenteraient de ne faire que le strict minimum requis pour être certifiés et bénéficieraient des avantages du logo et d'une réputation « verte » au même titre que ceux déployant beaucoup plus d'efforts dans le domaine ou atteignant des niveaux de performance supérieurs. Il y aurait ainsi une forte possibilité de nivellement par le bas, donc une motivation à en faire moins, ce qui irait à l'encontre d'une progression continue vers un tourisme plus durable au pays. Avant de rendre obligatoire la certification, il faudrait considérer un système de gradation auprès des hôtels certifiés, afin d'avoir une indication claire des hôtels ayant une performance environnementale supérieure afin que ceux-ci aient droit à une plus grande reconnaissance.

#### *6.6.7 Publication d'une liste d'excellence*

Au lieu de la certification obligatoire, il pourrait y avoir la publication régulière d'une liste de tous les hôtels dominicains classés selon leur degré d'avancement en terme de tourisme durable. Une telle liste aurait pour effet de promouvoir la compétition entre établissements hôteliers par rapport à leur gestion environnementale et aurait sans doute un puissant effet d'entraînement. De plus en plus d'hôtels seraient ainsi incités à participer plus activement en matière de tourisme durable, tout en ayant la liberté de choisir la stratégie leur convenant le mieux.

Dans certaines industries, la publication d'une liste noire des entreprises les plus polluantes semble être un bon outil de persuasion. Dans le cas de l'hébergement touristique, nous croyons qu'il serait difficile d'établir une telle liste. En effet, mettre sur la liste noire tous les hôtels n'ayant aucune politique de développement durable en vigueur reviendrait à y inscrire la majorité des hôtels du pays, vu que la



préoccupation du développement durable du tourisme est encore récente. À l'heure actuelle, les hôtels actifs au niveau du tourisme durable représentent une minorité. D'ailleurs, une telle liste n'aurait probablement que peu d'effets puisque les clients qui valorisent une gestion plus durable dans le choix de leur hôtel sont encore peu nombreux. Dans ce contexte, il convient mieux de créer une liste d'excellence pour permettre aux consommateurs avertis de reconnaître tous les hôtels performants sur le plan environnemental et social.

Les prix et récompenses représentent aussi une bonne alternative pour souligner les efforts en ce sens, mais ne récompensent qu'un ou deux hôtels par année. Par ailleurs, bien qu'il y ait plusieurs prix et récompenses visant les hôtels des Caraïbes dans leur ensemble, aucun prix ne s'adresse spécifiquement aux hôtels dominicains. Un tel programme pourrait éventuellement être développé par le Ministère du tourisme du pays ou toute organisation ou association connexe au secteur.

#### ***6.6.8 Besoin d'infrastructures pour soutenir le tourisme durable***

En dernier lieu, le tourisme durable doit, pour progresser, être supporté par des politiques qui lui sont favorables et malheureusement, les hôteliers dominicains sont actuellement confrontés au manque d'engagement des autorités locales sur la question. Le niveau d'engagement des politiciens envers les enjeux de développement durable étant faible, ces enjeux importants ne reçoivent pas suffisamment d'attention dans les budgets et programmes gouvernementaux. Il importe de souligner le manque d'infrastructures au pays qui bloque certains hôteliers motivés à réaliser pleinement leurs objectifs de développement durable, tels que les infrastructures de recyclage. Le recyclage constitue en effet une façon efficace et simple de réduire certains des impacts environnementaux. Néanmoins, de telles infrastructures sont inexistantes au pays, faisant en sorte que beaucoup trop de déchets se retrouvent inutilement dans les sites d'enfouissement. Les hôteliers devraient se mobiliser et faire pression auprès du gouvernement dans ce domaine, afin que certains de leurs efforts envers le tourisme durable ne soient pas vains. Le gouvernement se doit de réaliser l'importance du

tourisme durable afin que la pérennité de l'activité touristique si importante au pays soit assurée.

## 7. Conclusion

Ce mémoire nous a permis de déterminer comment certains hôteliers de République Dominicaine intègrent les principes de tourisme durable dans la gestion de leur entreprise. En effet, les hôteliers prennent conscience de l'importance de gérer de façon durable afin de sauvegarder les richesses qui forment le cœur de leur activité. L'importance d'appliquer les principes de développement durable à l'industrie touristique est d'ailleurs maintenant reconnue par tous les acteurs du milieu.

Les nombreuses conférences internationales et les diverses initiatives prises au niveau régional, national et international démontrent l'importance du sujet étudié de même que son actualité. Le développement durable du tourisme est un thème de recherche relativement nouveau, mais déjà nous constatons beaucoup d'efforts de recherche visant à faire du tourisme durable une réalité.

Suite à une revue de la littérature existante sur le sujet, nous avons cependant constaté que le côté pratique et concret de l'intégration volontaire d'indicateurs de tourisme durable était souvent négligé, et que plus d'études de cas démontrant quelques-unes des meilleures pratiques de l'industrie à ce chapitre étaient requises. Dans cette optique, l'objectif de ce mémoire était donc de décrire, comparer et évaluer les stratégies de certification et de non-certification afin de voir quelles en étaient les implications réelles.

Une telle recherche nous a permis de constater que les deux hôtels à l'étude suivent une démarche généralement similaire. Néanmoins, la grande différence réside en ce que l'hôtel certifié doit suivre un programme plus structuré et rigide d'implantation de pratiques durables : les champs d'action sont imposés à l'entreprise et des évaluations ont lieu chaque année par un auditeur indépendant. De plus, l'hôtel doit déboursier des frais pour s'inscrire au programme et renouveler la certification annuellement, bien qu'il bénéficie en retour d'une assistance technique de la part de Green Globe. Enfin, nous avons vu que la certification entraîne une augmentation

dans le niveau de collaboration entre les hôtels d'une même région, ce qui est un détail non négligeable si l'on veut assurer la durabilité de l'ensemble de la destination touristique.

Par ailleurs, nous notons que les dirigeants des deux hôtels sont très conscientisés aux enjeux du tourisme durable et motivés à en relever les défis, ce qui nécessairement favorise le dépassement et l'amélioration continue sur les plans environnementaux et sociaux. Nous avons également retenu que la participation des employés de tous les niveaux est un facteur très important pour le succès des initiatives et actions entreprises, de même que la création d'une équipe verte dédiée à l'implantation et au suivi du plan d'action, et l'accès à un réseau d'experts pour le soutien technique.

Suite à l'analyse comparative, il nous a été possible d'identifier une liste de critères (support, coût, flexibilité, possibilité de collaboration, image sociale) qui permettent d'expliquer le choix de la stratégie des hôtels à l'étude. À l'aide d'une méthode d'analyse multicritère, ces critères pourront éventuellement aider la prise de décision du gestionnaire désireux d'intégrer des pratiques plus durables mais ne sachant pas quelle stratégie choisir pour y parvenir.

L'engouement actuel pour le programme de Green Globe dans les Caraïbes est-il justifié ? Oui, dans la mesure où il répond aux besoins du gestionnaire, qui, suite à la pondération et à l'évaluation qu'il fait de ces critères, juge que cette solution est la plus optimale selon son contexte particulier. Elle s'avère d'ailleurs être une bonne solution pour l'hôtel qui ne possède aucune expérience ou connaissances en gestion environnementale. En revanche, il faut garder à l'esprit qu'elle n'est qu'une des alternatives possibles, une façon de se mettre sur la bonne voie, mais n'est pas la seule en soi. Dans le même ordre d'idées, nous ne pouvons assurer que l'hôtel certifié est plus « vert ». L'hôtel plus durable devra être celui qui atteint les meilleurs niveaux de réduction et non celui qui intègre le plus d'actions.

Nos études de cas sur le terrain auront finalement permis de réaliser que plusieurs efforts sont déployés par certains hôteliers de République Dominicaine pour contrer les effets néfastes que peut entraîner l'industrie touristique et assurer sa pérennité. Les hôteliers tentent de changer certaines de leurs procédures de façon à réduire leur consommation d'eau, d'énergie, de déchets et de produits chimiques, tout en développant leur engagement social envers la communauté locale. Déjà en place, ces actions favorisent la progression du tourisme durable sur l'île, mais ne représente qu'un premier pas dans la bonne direction. Beaucoup reste à faire, et l'inactivité du gouvernement dans ce domaine bloque la propagation de telles pratiques à l'échelle du pays. De fait, un leadership politique serait bienvenu pour assurer une plus grande participation aux objectifs de tourisme durable.

L'importance de progresser dans l'application des principes de durabilité à l'industrie touristique est évidente et des mesures doivent être prises pour favoriser cette progression. Suite à nos observations, nous avons pu formuler les recommandations suivantes :

- Augmentation du rôle joué par les associations hôtelières qui, nous l'avons vu, ont la capacité d'influencer les hôtels sur leur territoire par rapport à l'adoption de pratiques plus durables;
- Création d'une agence nationale de coordination pour faciliter le transfert d'expertise entre régions et assurer la concertation des actions entreprises;
- Augmentation de la responsabilité hôtelière dans la gestion des biens collectifs, entre autres par une promotion plus active du programme Blue Flag pour les plages, et par le soutien actif ou financier envers des organisations non gouvernementales responsables de la conservation de la nature et de la biodiversité;
- Le renforcement et l'application des lois environnementales par une surveillance accrue du gouvernement;
- La publication d'une liste d'excellence pour inciter les hôtels à améliorer leurs pratiques;

- Le développement d'infrastructures de recyclage au pays et de programmes d'éducation pour sensibiliser les Dominicains à contribuer eux aussi aux objectifs de développement durable.

### **7.1 Limites de l'étude et besoins en recherche futurs**

Certaines limites de notre travail de recherche sont cependant à souligner. En premier lieu, le choix de seulement deux entreprises limite la portée de certaines de nos conclusions. En effet, l'expérience vécue par d'autres hôtels certifiés peut être différente de celle du Canoa Coral. De même, les implications liées à l'intégration d'une stratégie de tourisme durable sans l'aide d'un tel programme peuvent également varier d'un hôtel à l'autre. Cependant, il convient de rappeler que l'objectif de ce travail n'était pas de généraliser les résultats à l'ensemble des hôtels de la République Dominicaine, puisqu'ils sont encore peu nombreux à adopter une gestion durable. Nous voulions, au contraire, donner l'exemple d'hôteliers reconnus pour leurs pratiques exemplaires et comprendre quels sont les défis auxquels ils sont confrontés. De même, ce travail de recherche aura permis de formuler quelques recommandations plus générales.

En deuxième lieu, nous avons pu comparer les plans d'action de ces entreprises de même que différentes variables (stratégies choisies, responsabilité, employés, dirigeants, collaboration et échange d'expertise, initiatives) mais nous n'avons pu avoir accès aux résultats concrets atteints par ces hôteliers. Il aurait été intéressant de voir quel hôtel est le plus performant en terme environnemental, social et économique selon les indicateurs en place, et si cette performance est liée à la stratégie de tourisme durable choisie.

En troisième lieu, le développement durable du tourisme étant un sujet de recherche assez récent, nous ne nous sommes basés sur aucune théorie de départ, ce qui a rendu l'exercice plus difficile. Nous pensons cependant que nos résultats permettront de faire avancer les connaissances sur ce thème encore jeune.

D'ailleurs, les besoins en recherche futurs sont grands. À notre avis, plusieurs points mériteraient d'être explorés :

- Davantage d'études de cas seraient nécessaires afin de vérifier si les critères énumérés en 6.4 sont pertinents dans d'autres contextes et s'il serait possible d'allonger la liste suite à de nouvelles observations;
- Qu'en est-il réellement de la perception des consommateurs sur ces stratégies? Valorisent-ils la certification en tant que telle ou si la démonstration d'un programme environnemental et social exhaustif en place est tout aussi satisfaisante ?
- De quelle façon pourrait-on mesurer le degré d'avancement des hôtels par rapport au tourisme durable ? Serait-il possible de développer un indice de durabilité spécifique au secteur hôtelier qui ferait l'agrégation d'un nombre important d'indicateurs liés aux trois dimensions du développement durable du tourisme ?

Ces points représentent quelques avenues intéressantes pour le chercheur qui s'intéresse à ce domaine dont l'ampleur ne cessera de croître dans les années à venir. En effet, l'importance d'intégrer les principes de développement durable à la gestion touristique est aujourd'hui reconnue comme une nécessité, en particulier dans les petits États insulaires, mais sera fort probablement un impératif demain.

## ANNEXE 1

### Guide d'entrevue de l'hôtel certifié

#### *Hotel situation*

Location :	Operating since :
Type of ownership :	Certified since :
Hotel description (rooms, services, etc.) :	

#### *1. The path to sustainable tourism : Green Globe certification*

1.1 According to the principles of sustainable tourism, did you follow certain types of indicators or initiatives prior to certification ?

1.2 What were your motivations for registering with Green Globe 21 ?

1.2.1 Was it a personal preference to go after Green Globe certification or were you looking for a convenient way to put your hotel on the sustainable path ?

1.3 Did you have any concerns before getting certified ? Which ones ?

1.4 Please give me an overview of the certification process (steps and procedures)

1.5 How long was the certification period ?

#### *2. Complying with Green Globe standards*

2.1 Which actions have been put in place to fulfill the requirements of the Green Globe indicators ?

2.2 Has it been easy to integrate those indicators to current activities ?

2.3 Which indicators have been harder to implement and why ?

2.4 Generally, what were the barriers (or challenges) to implementation and how were they surmounted ?

2.5 Were the implementations of the changes costly ? Which changes cost the most ?

2.6 Are you giving each indicator an equal weight or can you favorise some ?



2.7 Would you change any of the Green Globe indicators (are they relevant or more a waste of time) ?

2.8 Would you be willing to take into consideration more indicators of sustainable tourism ?

2.8.1 If so, how would you choose which other indicators to consider ?

2.9 Do you agree with benchmarking values and best practices values established by Green Globe for your region ?

### ***3. Responsibilities***

3.1 Within your enterprise, who takes the responsibility of making sure those standards are followed?

3.2 How is the data collected ?

3.3 Is there a regular follow-up of those indicators throughout the year ? What is the frequency ?

3.4 Is there some form of monitoring in place ?

3.5 Do you have an environmental awareness program for the employees ?

3.5.1 How important is the implication of employees of all levels ?

3.5.2 What are the challenges regarding how employees contribute to sustainable tourism ?

### ***4. Forms of support***

4.1 Do you possess all the necessary expertise within your enterprise in order to implement new ways of doing things in a sustainable manner ?

4.2 Did you have external support to help you prepare for certification ?

4.3 How much and what kind of support do you get from Green Globe ?

4.4 How does being part of a larger organisation help you to implement an environmental policy ?

4.5 Do you share experiences and information between other hotels regarding the integration of sustainable tourism indicators ? How ?

**5. Benefits and drawbacks of certification**

- 5.1** What are the impacts of being certified on the management ?
- 5.2** What are the implications of having to comply to Green Globe standards ? (time, costs, lack of flexibility, ...)
- 5.3** What would you say are the biggest benefits for your organization of being certified ?
- 5.4** What would you say are the limits of this certification program ?
- 5.5** Overall, did this program helped you to significantly reduce your costs ?
- 5.6** Do you see the certification process as a powerful marketing tool ?
- 5.7** Did you notice a significant rise in tourists since you have been certified ?
- 5.8** Do customers specifically asks if your hotel is environmentally-friendly or do they comment on it ?
- 5.9** Do you feel you are more competitive now than the hotels not certified ?
- 5.10** Would you say that sustainability requires a lot of time and effort ? Please explain
- 5.11** Do you see a positive return on investment for all that extra effort ?
- 5.12** Finally, why should a hotel choose to go through a certification program instead of developing its own environmental policy ?

## ANNEXE 2

### Guide d'entrevue de l'hôtel non certifié

#### *Hotel situation*

Location :	Operating since :
Type of ownership :	Certified since :
Hotel description (rooms, services, etc.) :	

#### *1. The path to sustainable tourism : environmental program*

- 1.1 When was your environmental program put into place ?
- 1.2 What exactly does it consist of and how were the different initiatives chosen ?
- 1.3 Has it been easy to integrate sustainable tourism indicators to current activities?
- 1.4 Which indicators have been harder to implement ?
- 1.5 Generally, what were the barriers (challenges) to implementation and how were they surmounted ?
- 1.6 Were the implementations of the changes costly ? Which changes cost the most?
- 1.7 Are you giving each indicator an equal weight or can you favorise some ?
- 1.8 Would you be willing to take into consideration more indicators of sustainable tourism ?
  - 1.8.1 If so, how would you choose which other indicators to consider ?
- 1.9 How long did it take to implement your environmental program ?

#### *2. Private environmental program versus Green Globe certification*

- 2.1 What were your motivations for having your own environmental policy rather than registering with Green Globe 21 ?
  - 2.1.1 Was it a personal preference not to go after certification ?

2.2 Why do you think your enterprise would not profit from being certified ?

2.3 Do you exclude the possibility of getting certified later on ?

### ***3. Responsibilities***

3.1 Within your enterprise, who takes the responsibility of making sure your environmental policy is respected ?

3.1.1 Did you have to create a new position ?

3.2 Is there a regular follow-up of those indicators throughout the year ? What is the frequency ?

3.3 Is there some form of monitoring in place ?

3.4 How do you compare your results year after year ? Do you use some kind of benchmarked values ?

3.4.1 Do you compare the sustainability of your resort with the others in the region ?

3.5 Do you have an environmental awareness program for the employees ?

3.5.1 How important is the implication of employees of all levels ?

3.5.2 What are the challenges regarding how employees contribute to sustainable tourism ?

### ***4. Forms of support***

4.1 Do you possess all the necessary expertise within your enterprise in order to implement new ways of doing things in a sustainable manner ?

4.2 Do you get support from any other organisation regarding your environmental program ?

4.3 In your opinion, could a hotel become sustainable without any form of external support ?

4.4 Do you feel it is an advantage or a disadvantage not to be part of a hotel chain ?  
(Less support? More flexibility ?)

**5. Benefits of having a sustainable tourism policy**

- 5.1** What are the impacts of becoming sustainable on the management ?
- 5.2** Do you have a lot of flexibility regarding which actions to undertake, and is this an important factor to you ?
- 5.3** What would you say are the biggest benefits for your organization of having an extensive environmental program ?
- 5.4** What would you say are some of its drawbacks ?
- 5.5** Overall, did this program help you to significantly reduce your costs ?
- 5.6** Do you see your environmental program as a powerful marketing tool ?
- 5.7** Do you think certification would be a better way to publicise your environmental efforts?
- 5.8** Did you notice a significant rise in tourists since your hotel has become more sustainable ?
- 5.9** Do customers specifically ask if your hotel is environmentally-friendly or do they comment on it ?
- 5.10** Do you feel you are more competitive now than not sustainable hotels ?
- 5.11** Do you feel you are at a disadvantage to Green Globe certified hotels ?
- 5.12** Would you say that sustainability requires a lot of time and effort ? Please explain
- 5.13** Do you see a positive return on investment for all that extra effort ?
- 5.14** Finally, from your experience, why should a hotel choose to develop its own environmental program instead of going through a certification program ?

**ANNEXE 3**

**Certificat Green Globe obtenu par le Canoa Coral en 2003**

The path to sustainable travel & tourism



2003

# Green Globe 21 Certified

This is to certify that

## Coral Conoa Beach Hotel & Spa

Has been assessed and certified as meeting the requirements of the  
**GREEN GLOBE 21 Standard for  
Accommodation**

Ms Cathy Parsons  
Global Manager, GREEN GLOBE 21  
CEO, Green Globe Asia Pacific Pty Ltd

Mr Peter O'Clery  
Director  
Green Globe Asia Pacific Pty Ltd

Independent Assessment completed by:



Certificate Number: GGA/C/J/039

Date of Registration: 24 October 2001

Expiry Date: 23 October 2003

Asia Pacific | Ph: 61 2 6257 9102 | Fax: 61 2 6257 9103 | [customer.services@ggasiapacific.com.au](mailto:customer.services@ggasiapacific.com.au) | [www.ggasiapacific.com.au](http://www.ggasiapacific.com.au)

## ANNEXE 4

### **Exemples d'initiatives développées par l'Association des Hôtels de La Romana-Bayahibe auxquelles tous les hôtels certifiés de la région participent.**

L'Association des Hôtels de La Romana-Bayahibe gère différents programmes environnementaux régionaux et communautaires qui sont supportés par tous les hôtels de la région :

- Protection des formations aquifères de la région;
- « War against waste » : un concours avec prix décerné à l'hôtel ayant remplis le plus grand nombre de sacs de déchet pendant la campagne;
- Programmes d'éducation auprès des enfants de la communauté;
- Programme supportant l'artisanat des groupes de femmes de Bayahibe;
- Programme de protection des dauphins de la région;
- Programmes pour supporter le folklore et la culture de la région;
- Programme pour la conservation des tortues marines trouvées dans la zone hôtelière de Bayahibe;
- D'autres mesures pour protéger les plages (tests bactériologiques de l'eau des plages à toutes les deux semaines, nettoyage des plages, interdiction de camping, interdiction d'animaux domestiques sur la plage, organisation de patrouilles pour fins de vigilance et de sécurité, etc.).

Les hôtels certifiés de Bayahibe participent à ces initiatives soit directement, en envoyant de la main d'œuvre pour construire ou réparer des édifices pour venir en aide à la communauté qui ne possède pas toute l'expertise nécessaire, par exemple, ou soit en envoyant de l'argent pour la réussite de ces projets.



## ANNEXE 5

### Méthodes d'analyse multicritère

Un grand nombre de méthodes d'analyse multicritère ont été développées depuis les années soixante pour permettre au décideur d'effectuer un choix raisonné, en conjuguant des données objectives et subjectives. Notons tout d'abord les méthodes de sur-classement qui se basent sur la comparaison d'actions deux à deux. Dans ce groupe, nous retrouvons la série Électre (I, II, III, IV) et Prométhée (I, II). Les méthodes de sur-classement nous semblent les plus utiles pour le type de décision à prendre dans le contexte de stratégie de tourisme durable. En effet, elles permettent de dégager la meilleure solution entre les deux stratégies possibles selon l'indice de crédibilité : « une action en surclasse une autre avec un niveau de crédibilité qui est calculée en fonction du nombre de critères pour lesquels elle lui est préférée » (Gendron et Tremblay, 1996, p.136). Par souci d'information, notons rapidement que d'autres méthodes existent, telles que celles basées sur la théorie de l'utilité : Maut, la somme pondérée, AHP, Macbeth, etc. (Caillet, 2003). L'explication de ces diverses méthodes dépasse le cadre de ce mémoire. Cependant, le gestionnaire intéressé à appliquer une de ces méthodes pour sa prise de décision pourra consulter la liste de références qui suit, portant spécifiquement sur l'utilisation des méthodes d'analyse multicritère.

#### Références sur les méthodes d'analyse multicritère pour le gestionnaire désirant les intégrer dans sa prise de décision

BRANS J.P., MARESCHAL B. et VINCKE P. (1984), *PROMETHEE : a new family of outranking methods in multicriteria analysis* in : BRANS J.P. (ed) proceedings of the IFORS 84 conference, Washington, p. 477-490.

CAILLET, Renaud (2003). *Analyse multicritère : Étude et comparaison des méthodes existantes en vue d'une application en analyse de cycle de vie*. Série scientifique, Cahier du CIRANO, 53, Montréal, 51 pages.

FIGUEIRA José et ROY Bernard (2002). « Determining the weights of criteria in the ELECTRE type methods with a revised Simos procedure », *European Journal of Operational Research*, 139, p. 317-326.

GUITOUI Adel et MARTEL Jean-Marc (1998). « Tentative guidelines to help choosing an appropriate MCDA method », *European Journal of Operational Research*, 109, p. 501-521.

SARKIS Joseph (1998). « Evaluation environmentally conscious business practices », *European Journal of Operations Research*, 107, p. 159-174.

SHARLIG Alain (1985). *Décider sur plusieurs critères / Panorama de l'aide à la décision multicritère*, collection Diriger l'entreprise, Presses polytechniques et universitaires romandes, 304 pages.

SHARLIG Alain (1996). *Pratiquer ELECTRE et PROMETHEE*, collection Diriger l'entreprise, Presses polytechniques et universitaires romandes, 173 pages.

STEWART T.J. (1992). « A critical survey on the status of multiple criteria decision making theory and practice », *Omega International Journal of Management Science*, 20 (56), p. 569-586.

VINCKE, Philippe (1994). *Comment choisir une méthode d'aide à la décision ?* Cahiers du CERO, Vol. 36, p. 339-343, 1994.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AGENCE FRANÇAISE DE L'INGÉNIERIE TOURISTIQUE (2001). *Piloter le tourisme durable, dans les territoires et les entreprises*. Guide de savoir-faire, Les Cahiers de l'AFIT, France, 127 p.

ASOCIACION NACIONAL DE HOTELES Y RESTAURANTES (2003). *Estadísticas seleccionadas del sector turismo Año 2003*, Estadísticas Asonahores, Santo Domingo, 68 p.

BARIOULET, Hervé (2001). *Matrix for evaluating tourism projects on the basis of sustainable tourism indicators*, [en ligne] Groupe Développement, France, p.29-34, (référence du 2 février 2004) [<http://www.islandsonline.org/pdf/shsd/Barioulet.pdf>].

BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA DOMINICANA (2004). Departamento de cuentas nacionales y estadísticas económicas, División de encuestas. [en ligne] (référence du 28 février 2005) [[http://www.bancentral.gov.do/estadisticas.asp?a=Mercado\\_de\\_Trabajo](http://www.bancentral.gov.do/estadisticas.asp?a=Mercado_de_Trabajo)].

BORDELEAU, Y *et al.* (1982). *Comprendre l'organisation : approches de recherche*. Éditions Agence d'Arc, Montréal, 198 p.

BERGERY, Line (2002). *Qualité globale et tourisme*, Connaissance de la Gestion, Économica, France, 231 p.

CARIBBEAN ALLIANCE FOR SUSTAINABLE TOURISM (2003). *Environmental technologies in Caribbean hotels : buying specifications and lessons of experience*. CAST, Puerto Rico, 112 p.

CERON Jean-Paul et Ghislain DUBOIS (2002). *Le tourisme durable dans les destinations : guide d'évaluation*. Presses Universitaires de Limoges, France, 169 p.

CERON Jean-Paul et Ghislain DUBOIS (2003). *Tourism and sustainable development indicators : the gap between theoretical demands and practical achievements*, [en ligne] TEC Conseil, France, 32 p.(référence du 15 janvier 2004) [<http://www.tec-conseil.com/docsPDF/indiccur.PDF>].

CIA. *The World Factbook*. [en ligne], Données pour la République Dominicaine, Juillet 2004, (référence du 30 septembre 2004) [<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/print/dr.html>].

COMMISSION MONDIALE SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT (1987). *Notre avenir à tous*. Ministère des communications du Québec, Éditions du Fleuve, Montréal, 454 p.

CONSULTING AND AUDIT CANADA (1995). *Guide pratique pour l'élaboration et l'emploi d'indicateurs du tourisme durable*, préparé pour l'Organisation Mondiale du Tourisme [en ligne], Madrid, Septembre, (référence du 30 mai 2004) [<http://www.mtnforum.org/resources/library/omt95a.htm>].

DÉSILETS, Lucie (1996). « Les politiques environnementales dans les multinationales hôtelières » dans *Entreprise et développement durable : Opérationnaliser le développement durable au sein de l'entreprise*, sous la direction de Corinne Gendron et Michel Provost, ACFAS, Les Cahiers Scientifiques, Québec, p.255-273.

DESLAURIERS, Jean-Pierre (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. McGraw-Hill, Montréal, 133 p.

EAGLES Paul F.J., McCOOL Stephen F., HAYNES Christopher D. (2002). *Sustainable Tourism in Protected Areas : Guidelines for Planning and Management*, Best Practice Protected Area Guidelines Series No.9, International Union for Conservation of Nature and Natural Resources, Royaume-Uni, 181 p.

EATON, B. (1997). « Sustainable tourism : Industry responses and industry opportunities » dans *Tourism & Sustainability: Principles to practice*, sous la direction de M.J. Stabler, CAB International, Royaume-Uni, p. 109-118.

FORSYTH, Timothy (1997). « Environmental Responsibility and business regulation: the case of sustainable tourism », *The Geographical Journal*, n°163 (novembre), p.270-280.

FRANGIALLI, Francesco (2000). Les perspectives de croissance du tourisme mondial : la vision de l'OMT deviendra-t-elle réalité ? Discours prononcé lors du deuxième Sommet du tourisme, Chamonix, 4-6 décembre. [En ligne] (référence du 9 septembre 2004) [<http://www.sommets-tourisme.org/f/sommetsG/deuxieme-sommet/actes/frangialli.htm>].

FYALL A. et B. GARROD (1997). « Sustainable Tourism : Towards a methodology for implementing the concept » dans *Tourism & Sustainability: Principles to practice*, sous la direction de M.J. Stabler, CAB International, Royaume-Uni, p. 51-68.

GARCIA-FALCON Juan Manuel et Diego MEDINA-MUNOZ (1999). « Sustainable tourism development in islands: a case study of Gran Canaria », *Business Strategy and the Environment*, Vol. 8, p.336-357.

GHINA, Fathimah (2003). « Sustainable development in small island developing states: the case of the Maldives », *Environment, Development and Sustainability*, n°5 (janvier), p.139-165.

GENDRON Corinne et Michel PROVOST (1996). *Entreprise et développement durable : Opérationnaliser le développement durable au sein de l'entreprise*, ACFAS, Les Cahiers Scientifiques, Québec, 308 p.

GENDRON Corinne et Nicolas TREMBLAY (1996). « Les indicateurs de développement durable : le secteur de l'énergie » dans *Entreprise et développement durable : Opérationnaliser le développement durable au sein de l'entreprise*, sous la direction de Corinne Gendron et Michel Provost, ACFAS, Les Cahiers Scientifiques, Québec, p.115-143.

HARDIN, Garrett (1968). «The tragedy of the Commons», *Science*, Vol. 162, p.1243-1248.

HARRISON Lynn C, JAYAWARDENA Chandana, CLAYTON Anthony (2003). «Sustainable tourism development in the Carribean: practical challenges», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (mai), p.294-298.

HOBSON Kim et Stephen ESSEX (2001). « Sustainable tourism : A view from accomodation businesses », *The Service Industries Journal*, n° 21 (octobre), p.133-146.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2004). *Profil socio-économique : République Dominicaine*, [en ligne] (référence du 15 septembre 2004) [[http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm\\_finnc/conjn\\_econm/compr\\_inter/pdf\\_portrait/repdomin.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm_finnc/conjn_econm/compr_inter/pdf_portrait/repdomin.pdf)].

LAJZEROWICZ Nathalie, GATTINO Bruno, CÉRUTTI Olivier (1998). *Construction d'indicateurs et tableaux de bord synthétiques*, AFNOR, Paris, 29 p.

MANNING Edward W. et T. David DOUGHERTY (1995). «Sustainable Tourism: Preserving the golden goose», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 36, n°2 (avril), p.29-41.

MEAURIO Alphonso et Ivan MURRAY (2001). *Indicators of sustainable development in tourism : the case of the Balearic islands*, [en ligne] Conference on Sustainable Development and Management of Ecotourism in Small Island Developing States and Other Small Islands, Seychelles, 8-10 décembre. (référence du 25 janvier 2004) [[http://www.world-tourism.org/sustainable/IYE/Regional\\_Activites/Seychelles/Balears-Indicators.htm](http://www.world-tourism.org/sustainable/IYE/Regional_Activites/Seychelles/Balears-Indicators.htm)].

NELSON J.G., BUTLER R., WALL, G. (1993). *Tourism and Sustainable Development : Monitoring, Planning, Managing*. Heritage Resources Centre Joint Publication, University of Waterloo, Canada, 283 p.

NETO, Frederico (2003). *A new approach to sustainable tourism development : moving beyond environmental protection*, [en ligne] DESA discussion paper series,

Nations Unies, (mars), (référence du 10 mai 2004) [<http://www.un.org/esa/esa03dp29.pdf>].

ORGANISATION OF EASTERN CARIBBEAN STATES (2004). *Implementation of the SIDS PoA 10 Years Later – An OECS Perspectives*, [en ligne] OECS, Sainte-Lucie, décembre, 48 p. (référence du 20 août 2004) [[http://www.sidsnet.org/docshare/other/20040220143944\\_Final\\_OECS\\_document.pdf](http://www.sidsnet.org/docshare/other/20040220143944_Final_OECS_document.pdf)].

ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (1998). *International conference on sustainable tourism in small islands developing states and other islands*, [en ligne] Lanzarote, Espagne, 22-28 octobre. (référence du 10 janvier 2004) [<http://www.world-tourism.org/sustainable/doc/lanzarote.pdf>].

ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (2004) *Market Research facts*. [En ligne] (référence du 5 janvier 2004) [<http://www.world-tourism.org/newsroom/Releases/2004/janvier/data.htm>].

ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (2004) *Concepts & Definitions*. [en ligne] (référence du 2 décembre 2004) [[http://www.world-tourism.org/francais/frameset/frame\\_sustainable.html](http://www.world-tourism.org/francais/frameset/frame_sustainable.html)].

ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (2002). *Voluntary Initiatives for Sustainable Tourism, worldwide inventory and comparative analysis of 104 eco-labels, awards and self-commitments*, OMT, Madrid, 158 p.

ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (2001). *Sustainable Development of Tourism Report, preparatory committee for the World Summit on Sustainable Development Organizational session*, 30 avril- 2 mai [en ligne] (référence du 22 janvier 2004) [<http://www.world-tourism.org/sustainable/wssd/sg-report.htm>].

ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (1999). *Guide à l'intention des autorités locales : Développement durable du tourisme*. OMT, Madrid, 223 p.

ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (s.d.). *Long-term prospects: Tourism 2020 vision*, [en ligne] (référence du 5 janvier 2004) [[http://www.world-tourism.org/market\\_research/facts/menu.html](http://www.world-tourism.org/market_research/facts/menu.html)].

POLICARPO, David (2001). *Recherche sur les indicateurs pour un tourisme durable: une méthode de choix et de définition d'indicateurs pour un développement touristique durable dans les pays en développement*, [en ligne] thèse de doctorat, École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris, (référence du 8 janvier 2004) [<http://www.tourism-21.org/f/reflexions/>].

PROVOST, Michel (1996). « Le développement durable : concept, réactions et positions de l'entreprise » dans *Entreprise et développement durable : Opérationnaliser le développement durable au sein de l'entreprise*, sous la direction

de Corinne Gendron et Michel Provost, ACFAS, Les Cahiers Scientifiques, Québec, p. 13-34.

RIVIERA, Jorge (2002). « Assessing a voluntary environmental initiative in the developing world : The Costa Rican Certification for Sustainable Tourism », *Policy Sciences*, n° 35 (décembre), p.333-360.

STABLER, M.J. (1997). *Tourism & Sustainability: Principles to practice*, CAB International, Royaume-Uni, 381 p.

SILVA, Mercedes (1999). *Sustainable tourism development strategy and plan of action for the Caribbean*. [en ligne]Caribbean Tourism Organisation, mars, 7 p. (référence du 8 octobre 2004) [<http://www.onecaribbean.org/information/documentview.php?rowid=475>].

SWEETING James E.N. et Amy R. SWEETING. *A practical guide to good practice, managing environmental and social issues in the accomodations sector*, [en ligne] Tour operator initiative for sustainable tourism development, France, 26 p. (référence du 12 novembre 2004) [[http://www.toinitiative.org/supply\\_chain/HotelGuideEnglish.pdf](http://www.toinitiative.org/supply_chain/HotelGuideEnglish.pdf)].

UNITED NATIONS DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS (2004). *Strategies and Indicators of Sustainable Development*, [en ligne] Regional Caribbean Workshop on National Sustainable Development, Sainte-Lucie, 14 et 15 janvier. (référence du 20 septembre) [[http://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/nsds/Report\\_Caribbean04.pdf](http://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/nsds/Report_Caribbean04.pdf)]

UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY (1994). *Report of the global conference on the sustainable development of small island developing states*, [en ligne] octobre, (référence du 15 janvier 2004) [<http://www.sidsnet.org/docshare/other/BPOA.pdf>].

UNITED NATIONS SMALL ISLAND DEVELOPING STATES DISASTERS (2004). *Disasters, Risk and vulnerability, Background Consultative Paper*. [en ligne] Préparé pour le *BpoA + 10 Inter-regional Preparatory Meeting*, Suisse, 23 p. (référence du 10 octobre 2004) [<http://www.unisdr.org/eng/wcdr/meetings/docs/SIDS-Consultative-paper-2.0.doc>].

VELLAS François et Jean-Michel CAUET (1997). *Le tourisme et les îles*. L'Harmattan, Paris, 122 p.

VERNON Jon, ESSEX Stephen, PINDER David, CURRY Kaja (2003). « The "greening" of tourism micro-businesses: outcomes of focus group investigations in South East Cornwall », *Business, Strategy and the Environnement*, n°12 (janvier/février), p. 49-69.

VOYER, Pierre (1994). *Tableaux de bord de gestion*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 334 pages.

WELFORD Richard, YTTERHUS Bjarne, ELIGH Jason (1999). «Tourism and sustainable development: an analysis of policy and guidelines for managing provision and consumption », *Sustainable Development*, n°7, p.165-177.

WILLIAMS Peter W. et Isabel BUDKE (1999). *Sur la voie du développement touristique durable : Les meilleures pratiques au Canada*. Commission canadienne du tourisme, Canada, 128 p.

WORLD ATLAS.COM, Carte géographique de la République Dominicaine (référence du 25 août 2004) [<http://www.worldatlas.com/webimage/countrys/namerica/caribb/ciamaps/do.htm>].

WORLD BANK GROUP (2004). *Dominicain Republic Country Brief*. [En ligne] juin, (référence du 20 septembre 2004) [<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/LACEXT/DOMINICANEXTN/0,,menuPK:337779~pagePK:141132~piPK:141107~theSitePK:337769,00.html>].

WORLD RESOURCES INSTITUTE (2002). *Earth Trends –The Environmental Information Portal*. [en ligne] (référence du 12 août 2004) [<http://earthtrends.wri.org>]

WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL, WTO et Earth Council (1995). *Agenda 21 for the travel & tourism industry : towards environmentally sustainable development*, Londres, 78 p.

WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL (2004). *Executive summary : The 2004 Travel and Tourism Economic Research*, [en ligne] février, (référence du 30 mai 2004) [<http://www.wttc.org/frameset1.htm>]

YAHOO, *Country Fact Sheet : Dominican Republic* [en ligne]. (référence du 20 septembre 2004) [<http://biz.yahoo.com/ifc/do.html>]

YIN, Robert K. (1994). *Case study research, design and methods, Second Edition*, Sage Publications, États-Unis, 161 p.



## Sites Internet

BLUE FLAG

<http://www.blueflag.org>

Caribbean Alliance for Sustainable Tourism (CAST)

<http://www.cha-cast.com>

CANOA CORAL

<http://www.hilton.com/en/hi/hotels/index.jhtml?ctyhocn=CANCRHI>

GREEN GLOBE 21

<http://www.greenglobe21.org>

International Hotels Environment Initiative (IHEI)

<http://www.ihei.org>

Organisation Mondiale du Tourisme (OMT)

<http://www.world-tourism.org>

Punta Cana Resort & Club

<http://www.puntacana.org>

Small Islands Developing States Network (SIDS)

<http://www.sidsnet.org/index.html>

Tour Operators Initiative for Sustainable Tourism Development (TOI)

<http://www.toinitiative.org>

World Travel and Tourism Council (WTTC)

<http://www.wttc.org>