

PLAN STRATÉGIQUE 2022-2025



MOT DE LA PRÉSIDENTE

Nous sommes heureux de vous présenter la toute première planification stratégique de Tourisme durable Québec (TDQ).

Notre organisation est née d'un besoin exprimé et de la volonté de l'industrie touristique du Québec (de tous les secteurs et de toutes les régions) de faire de La Belle Province une destination durable et responsable, soucieuse de ses impacts sur l'environnement, les communautés et les voyageurs.

Au Québec, comme partout dans le monde, le tourisme durable se hisse au rang des mouvements fondamentaux qui concernent l'ensemble des acteurs de l'industrie : destination, hébergement, restauration, attrait, activité et transport. TDQ arrive donc à point dans l'écosystème, afin de permettre au Québec d'enclencher une transition optimale et dynamique. Déjà, bon nombre d'acteurs s'engagent pour développer un tourisme plus responsable et cherchent à mettre en place des solutions pour une gestion saine et visionnaire des ressources et des communautés. L'équipe de TDQ veut être prête pour les accompagner dans cet important processus.

Le tourisme au Québec est essentiel à la vitalité socio-économique des régions et des territoires. En 2019, il représentait 24 845 entreprises, 412 387 salariés et 11,5 milliards de dollars de PIB. Inévitablement, cette industrie contribue elle aussi aux enjeux climatiques, aux émissions de gaz à effet de serre (GES), à la pollution, à la consommation d'énergie et à l'expression de certaines inégalités, notamment entre les communautés et les visiteurs. En tant qu'organisation dédiée au tourisme durable, nous nous souhaitons fédérateurs, inspirants et innovants afin que le tourisme puisse réduire ses impacts négatifs en devenant un vecteur clé de l'évolution positive du Québec.

Le secteur touristique québécois travaille depuis toujours en adéquation avec le ministère du Tourisme et, de ce fait, nous adhérons au *Plan d'action pour un tourisme responsable et durable 2020-2025* insufflé par le gouvernement. Ainsi, la présente planification stratégique se veut un outil concerté qui permettra d'informer, de sensibiliser, d'orienter, d'accompagner et d'outiller les organisations touristiques du Québec dans leur transition.



Sandra Gauthier, présidente





TABLE DES MATIÈRES

Liste d'abréviations

AITQ	Alliance de l'industrie touristique du Québec
ATR	Association touristique régionale
ATS	Association touristique sectorielle
DD	Développement durable
MELCC	Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques
MTO	Ministère du Tourisme
TD	Tourisme durable
TDQ	Tourisme durable Québec

MISE EN CONTEXTE		4
I. VUE D'ENSEMBLE	I.1 Profil des adhérents	4
	I.1.1 Répartition	4
	I.1.2 Catégorie d'adhésion	4
	I.1.3 Secteur d'activité principal	5
	I.1.4 Répartition géographique des organisations	6
	I.2 Engagements et partenaires	7-8
	I.3 Tableau comparatif des organisations	9-11
	I.4 Forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) de TDQ	12-13
	I.5 Principaux enjeux en tourisme durable au Québec	14
	I.6 Principaux enjeux de TDQ	15
2. ORIENTATIONS	2.1 Vision	15
	2.2 Mission	16
	2.3 Valeurs	16
	2.4 Orientations stratégiques	17
3. ORIENTATIONS, OBJECTIFS ET STRATÉGIES	3.1 Orientation 1 : Planter TDQ dans l'écosystème touristique	18
	3.2 Orientation 2 : Inspirer les acteurs du tourisme et les voyageurs en offrant un lieu de partage et de célébration	19
	3.3 Orientation 3 : Soutenir et informer afin de faciliter la transition durable en tourisme	20
	3.4 Orientation 4 : Mobiliser pour faire du Québec une destination durable reconnue	21
	3.5 Orientation 5 : Générer/initier des projets et de la recherche en tourisme durable	22
	3.6 Conditions de succès	23
	Remerciements	23

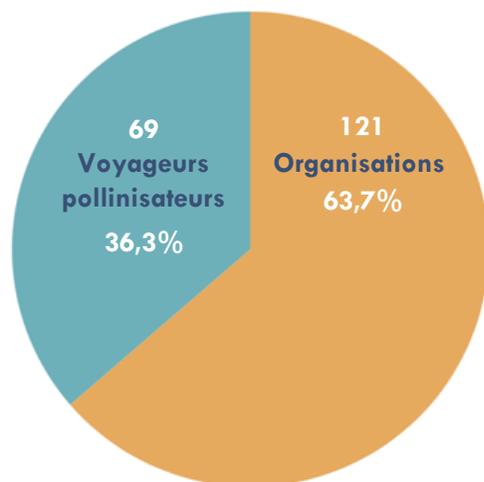
MISE EN CONTEXTE

Tourisme durable Québec (TDQ) est une organisation transversale née, au départ, de la mobilisation et du consensus d'une trentaine de professionnels de tous les secteurs sur la nécessité d'agir et de contribuer à la transition durable en tourisme. Sa création est le fruit d'un travail bénévole important de co-création et de mise en valeur des forces, des intérêts et des compétences de chacun. TDQ est une organisation sans but lucratif (OSBL) légalement constituée depuis le 3 février 2021.

1. VUE D'ENSEMBLE

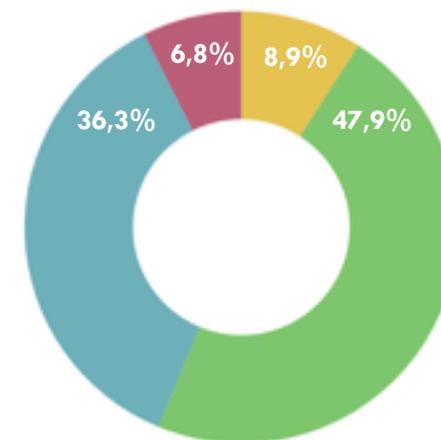
1.1 Profil des adhérents*

1.1.1 Répartition



1.1.2 Catégorie d'adhésion

- Membre institutionnel
- Entreprise pollinisatrice
- Voyageur pollinisateur
- Membre associatif



* TDQ comptait 190 membres en date du 3 mars 2022.

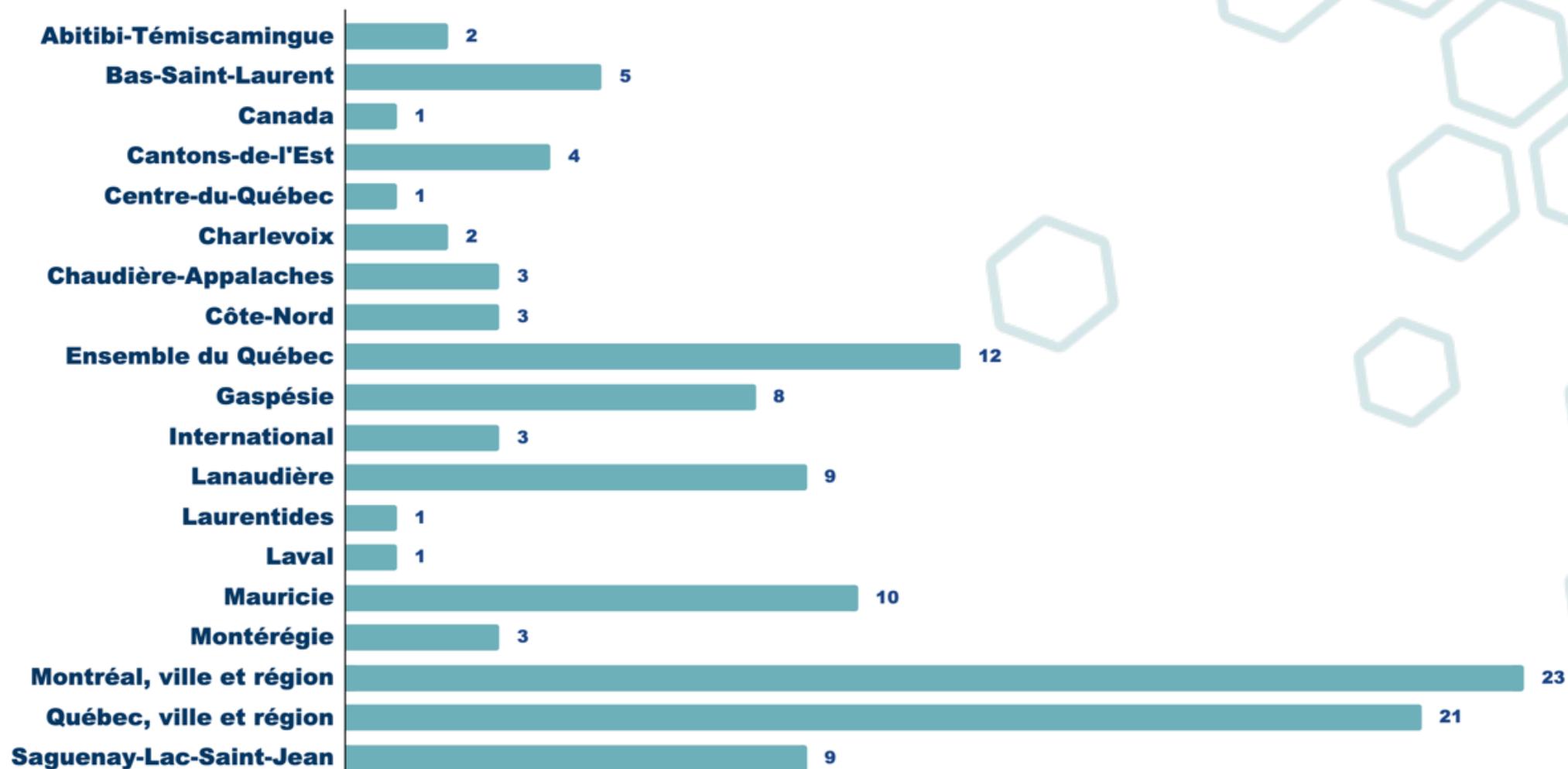
1.1 Profil des adhérents

1.1.3 Secteur d'activité principal



1.1 Profil des adhérents

1.1.4 Répartition géographique des organisations



1.2 Engagements et partenaires

TDQ s'engage à s'arrimer aux orientations stratégiques du [Plan d'action pour un tourisme responsable et durable 2020-2025](#) du ministère du Tourisme du Québec et à soutenir les organisations avec les mêmes volontés.

TDQ est [partenaire de lancement](#) de la [Déclaration de Glasgow sur l'action climatique dans le tourisme](#) et s'engage à agir maintenant pour accélérer l'action climatique en tourisme pour les 10 prochaines années.



Les membres de TDQ s'engagent tous en signant la [charte d'engagement](#) de l'organisation.

Extrait :

Être membre de Tourisme durable Québec, c'est :

Apporter ma contribution aux débats et participer activement à la vie de Tourisme durable Québec; Participer à la sensibilisation du développement durable du tourisme et à la diffusion des bonnes pratiques; Participer par son action à l'atteinte des 17 objectifs de développement durable énoncés par l'[Organisation des Nations Unies](#) et des 10 principes fondateurs de la [coalition Future of Tourism](#).

Version complète : <https://tourismedurable.quebec/charte-engagement/>

1.2 Engagements et partenaires

Agir ensemble pour transformer le tourisme de demain!

La collaboration est primordiale afin d'être efficace et d'accélérer la transition durable en tourisme. C'est pourquoi TDQ s'entoure de partenaires qui permettront l'échange de données importantes, d'expertise et de perspectives, le partage d'expériences ainsi que l'accès à un réseau élargi.



1.3 Tableau comparatif des organisations

Tourisme durable Québec (TDQ)
Acteurs du tourisme durable (ATD)
Association pour le Tourisme Équitable et Solidaire (ATES)
Sustainable Tourism Association of Hawai'i (STAH)

	TDQ 	ATD	ATES	STAH
Historique et année de création	Fondée en 2021, TDQ est la première organisation transversale et dédiée au tourisme durable qui regroupe les professionnels du tourisme de tous les secteurs au Québec. Elle est née de la mobilisation et du consensus d'une trentaine de professionnels sur la nécessité d'agir et de contribuer à la transition durable en tourisme.	En 2011, l'idée de fédérer les acteurs en faveur d'un tourisme durable donne naissance à ATD, qui est créé et se développe autour d'un noyau de journalistes engagés. En 2014, à la suite du départ du fondateur, une nouvelle équipe reprend les rênes avec l'objectif de faire d'ATD LE réseau professionnel français du tourisme durable.	Fondée en 2006, l'ATES est un réseau professionnel qui développe pour ses membres de nombreux services et œuvre à les représenter auprès des instances et des partenaires du monde du tourisme, de la solidarité internationale et de l'économie sociale.	Depuis plus de 25 ans, l'Association du tourisme durable d'Hawaiï, une organisation sans but lucratif, promeut le tourisme durable par le biais d'initiatives et de programmes innovants visant à protéger les ressources naturelles et culturelles.
Mission	Inspirer le changement, soutenir la transition et mobiliser l'ensemble du secteur touristique du Québec par la collaboration, le partage de connaissances et la valorisation d'initiatives responsables.	ATD fédère l'ensemble du secteur touristique et est le premier réseau professionnel national visant à faire évoluer l'ensemble du secteur vers des pratiques plus responsables, par la création de synergies et la valorisation de bonnes pratiques.	L'ATES regroupe des acteurs du tourisme équitable et solidaire, engagés à faire du tourisme un levier de développement et de solidarité, en France et à travers le monde.	Protéger l'environnement naturel et la culture uniques d'Hawaiï.

1.3 Tableau comparatif des organisations (suite)

	TDQ 	ATD	ATES	STAH
Nombre d'adhérents	<p>190 (en date du 3 mars 2022)</p> <p>TDQ regroupe des individus, des entreprises et des organisations de toutes tailles désirant prendre part à la transition durable en tourisme. Par leur adhésion, les membres doivent s'engager en signant une charte.</p>	<p>208</p> <p>ATD regroupe nombre d'acteurs issus de tous les secteurs de l'économie touristique, de la petite entreprise au groupe international, déjà engagés ou tout juste sensibilisés. TOUS sont mus par la volonté d'un tourisme durable. Les membres d'ATD s'inscrivent dans une démarche de progrès par l'échange de connaissances et d'expériences.</p>	<p>30 membres : producteurs de voyages, opérateurs de tourisme en France et membres associés, tous engagés à faire du tourisme un levier de développement et de solidarité avec les populations et acteurs locaux.</p>	<p>Catégories de membres : opérateurs d'écotourisme, hébergement, agents de voyages, organisations communautaires et environnementales, médias, auteurs, agences gouvernementales, organisations de développement économique et OSBL, établissements d'enseignement, individus ayant un intérêt pour la conservation des ressources naturelles et culturelles des îles d'Hawaï.</p>
Services et activités	<p>Sensibilisation; répertoire d'acteurs engagés (carte interactive); réseautage; diffusion de connaissances, de ressources et d'opportunités (p. ex. collaboration avec la Biosphère); organisation d'événements (Cafés-jasette, Symposium); valorisation et partage des bonnes pratiques locales et internationales; ateliers et formations; initiation de projets innovants en TD (p. ex. collaboration dans le cadre de projets de recherche); remise d'un prix en TD (mise en valeur des initiatives professionnelles)</p>	<p>Sensibilisation; organisation d'événements (Universités du Tourisme Durable en partenariat avec le Comité Régional du Tourisme, conférences); réseautage; voyages de familiarisation; remise des Palmes du tourisme durable (mise en valeur des initiatives professionnelles); relais de formations et d'événements; websérie</p>	<p>Accompagnement des territoires et des institutions dans leurs projets de déploiement du tourisme équitable, aussi bien en France qu'à l'international; label « Tourisme Équitable »; formations</p>	<p>Programmes offerts :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certification • Client mystère • Éducation

1.3 Tableau comparatif des organisations (suite)

	TDQ 	ATD	ATES	STAH
Gouvernance	9 administrateurs, dont 3 constituant le comité exécutif	15 administrateurs, dont 6 constituant le Bureau	14 administrateurs, dont 5 constituant le Bureau	n. d.
Équipe permanente	1 employée : coordination	2 employés : coordination et animation	4 employés : direction, chargé de garantie et expertise, assistance de garantie et expertise, chargé de communication	Fonctionnement assuré par des bénévoles
Sources de financement	Adhésion; événements	Adhésion; événements; subventions du ministère des Affaires étrangères et de l'Agence de la transition écologique (ADEME)	Gestion d'immatriculation; gestion d'un fonds mutuel de solidarité; gestion d'assurances; formations; événements; label « Tourisme Équitable »	n. d.

1.4 Forces, faiblesses, opportunités et menaces de TDQ

Forces (facteurs internes)

- Leadership collectif
- Capacité de mobilisation rapide
- Plateforme unique d'échange et de communication pour les acteurs engagés
- Source d'inspiration et de sensibilisation aux bonnes pratiques
- Agilité des ressources qui composent l'organisation
- Création d'un écosystème unique avec l'adhésion d'acteurs majeurs en tourisme et en développement durable
- Contribution à l'ouverture d'un dialogue intersectoriel et inter-organisationnel (mise en place de nouveaux mécanismes de collaboration et de partage d'information)
- Flexibilité dans la structure et dans les décisions (OSBL indépendante)
- Capacité à fédérer et à intégrer les acteurs de la transition au Québec
- Contact direct avec les principaux acteurs de la transition, ici et hors du Québec
- Seule organisation dédiée au tourisme durable au Québec
- Mouvement de fond qui contribue à insuffler le changement de paradigme en cours au Québec
- Création de nombreux partenariats
- Capacité à passer à l'action avec très peu de ressources (plusieurs bénévoles et une permanence)

- Fine compréhension de la diversité des enjeux macro et micro grâce aux expertises multiples des partenaires, des membres, des employés et des collaborateurs présents dans l'écosystème de TDQ
- Reconnaissance des membres comme étant une organisation nécessaire et essentielle à la structuration du tourisme durable au Québec
- Création d'un conseil d'administration représentatif des enjeux et des défis touristiques actuels (expertises, fonctions et secteurs variés)
- Réalisation d'événements d'envergure déjà porteurs et rassembleurs (p. ex. plus de 200 participants et 6 conférenciers aux Cafés-jasette, 280 participants au Symposium, dont 22 conférenciers et panélistes)

Faiblesses (facteurs internes)

- Manque de ressources financières pour gérer l'organisation et offrir ses services (déployer son mode de fonctionnement et pérenniser ses activités)
- Faiblesse financière d'une nouvelle organisation et aucun financement récurrent dédié au fonctionnement
- Manque de ressources humaines (une seule employée)
- Absence d'une direction générale
- Offre de services à optimiser : stratégie pour fédérer/mobiliser les partenaires et leaders de l'industrie dans un projet collectif visant à faire du Québec une destination durable; besoin de planifier, d'organiser, de structurer et de développer une expertise en lien avec les services

1.4 Forces, faiblesses, opportunités et menaces de TDQ (suite)

Opportunités (facteurs externes)

- Changement de paradigme mondial et engagement des destinations envers l'élaboration de plans stratégiques en tourisme durable et la mise en place d'actions concrètes pour accompagner l'industrie
- Climat propice aux réflexions et actions gouvernementales concrètes (plan du MTO, plan d'électrification du Québec, etc.)
- Modification du comportement et des attentes des voyageurs (volonté de s'engager, prise de conscience, volonté d'agir et de poser des gestes concrets, planification plus responsable, consommation d'expériences et d'activités écoresponsables, etc.)
- Croissance des tendances touristiques qui s'alignent avec le TD (tourisme de proximité, tourisme local, tourisme lent, etc.)
- Émergence d'organisations soutenant les entreprises touristiques dans la voie de la durabilité
- Engagement de plus en plus perceptible et concret des entreprises du Québec envers les pratiques durables pour réduire leurs GES ainsi que les solutions d'adaptation pour augmenter leur résilience
- Volonté d'un ensemble d'entreprises à mettre en place des actions concrètes
- Forte expertise québécoise en DD applicable au tourisme
- Renforcement des valeurs des nouvelles générations

Menaces (facteurs externes)

- Priorisation de la relance touristique en fonction de préoccupations économiques qui ne mettent pas nécessairement l'accent sur les enjeux sociaux et environnementaux
- Priorisation de certains enjeux liés à la pandémie (main-d'œuvre, soutien des PME, etc.) qui viennent freiner la transition
- Manque de soutien et de reconnaissance de la part d'organisations majeures (MTO, MELCC, etc.)
- Perception du positionnement et de la proposition de valeur de TDQ dans l'écosystème touristique québécois
- Complexité des enjeux et des défis à relever au sein de l'industrie touristique
- Multiplicité des acteurs en tourisme et en DD qui offrent des services d'accompagnement aux entreprises





1.5 Principaux enjeux en tourisme durable au Québec pour en faire une destination responsable et durable incontournable

- ⇄ Présence d'une vision claire de la part du MTO, mais absence d'une structure pour accompagner efficacement les organisations
- ⇄ Manque de collaboration et de réflexions collectives autour des enjeux, des défis et des pistes de solution (manque de mécanismes d'échange de bonnes pratiques, de réflexions participatives et inclusives, de partage d'information, etc.)
- ⇄ Manque d'outils pour accompagner concrètement les organisations
- ⇄ Manque de renseignements essentiels et de données primaires en TD au Québec (p. ex. diagnostic des GES, cadre de référence, indicateurs de performance, attentes des voyageurs, etc.)
- ⇄ Lacunes sur le plan des connaissances en DD et en TD de la part des entreprises (p. ex. méconnaissance des avantages économiques, des pistes de solution, des stratégies, des ressources existantes, etc.)
- ⇄ Besoin de renforcer la résilience des entreprises pour faire face aux enjeux climatiques actuels et futurs
- ⇄ Nécessité de renforcer le positionnement du Québec par rapport à certaines destinations qui se transforment et qui sauront attirer la clientèle touristique grâce à leur transition réussie
- ⇄ Besoin de favoriser la concertation, le développement de stratégies et l'établissement d'objectifs entre les acteurs de l'industrie pour une transition durable
- ⇄ Risques d'écoblanchiment
- ⇄ Besoin de renforcer les liens entre les ressources actuelles en DD et en TD ainsi que les acteurs du tourisme québécois
- ⇄ Reconnaissance et crédibilité des bonnes pratiques (certifications)
- ⇄ Financement de la transition (accessibilité, cadre, centralisation et écoresponsabilité)



1.6 Principaux enjeux de TDQ

- ④ Accéder à un financement pour le fonctionnement ainsi que la réalisation de projets
- ④ Relever le défi de colliger et de diffuser des contenus stratégiques aux membres et à l'industrie
- ④ Faire reconnaître le positionnement stratégique de TDQ au sein de l'écosystème touristique québécois
- ④ Offrir des outils et des contenus adaptés à tous les membres, qu'ils soient débutants ou experts
- ④ Mobiliser et susciter l'engagement

2. ORIENTATIONS

2.1 Vision

Agir ensemble pour transformer le tourisme de demain

Soutenir l'ensemble des acteurs de l'industrie touristique dans la voie du développement durable, permettant d'une part d'augmenter la résilience des organisations et, d'autre part, de positionner le Québec comme destination touristique responsable et durable.



2.2 Mission

Inspirer le changement, **soutenir** la transition et **mobiliser** l'ensemble du secteur touristique du Québec, par la collaboration, le partage de connaissance et la valorisation d'initiatives responsables.



2.3 Valeurs

RESPECT

Catalyseur de bienfaits et garant d'une saine dynamique, le respect est à la base de toute création de valeur. Comme un cercle vertueux, nous pensons que l'ouverture, la bienveillance et l'émerveillement sont les premiers pas vers le respect.

INNOVATION

Provoquer le changement vers un réel tourisme durable et écoresponsable est notre leitmotiv. Et comme le changement s'accompagne d'une remise en question de nos façons de faire et de nos savoir-être, adopter une approche innovante nous permettra de faire émerger les meilleures solutions.

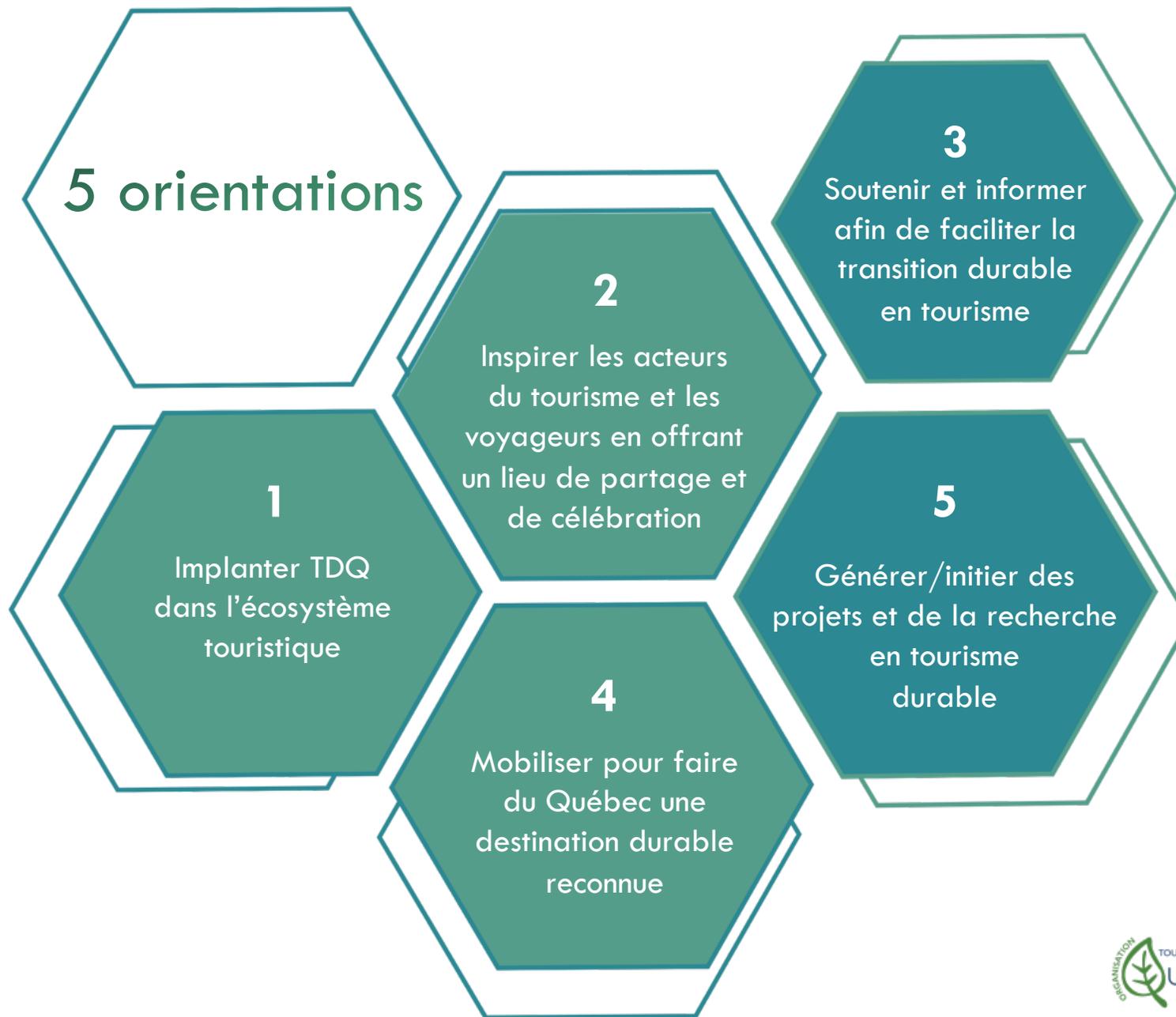
SOLIDARITÉ

Nous avons l'intime conviction que nous faisons tous et toutes partie de la solution! La solidarité signifie que nous agissons toujours en favorisant la collaboration, l'entraide et la co-création. Le « faire ensemble » est notre engagement pour réussir la transformation de notre industrie.

INTÉGRITÉ

Être intègre, c'est agir en toute conscience. Face aux enjeux et aux impacts auxquels nous sommes confrontés, la science est claire. Nous nous engageons donc à tout mettre en œuvre afin d'atteindre des résultats significatifs, tout en suivant une ligne directrice porteuse de sens. En toute lucidité (et optimisme!), construisons ensemble le tourisme de demain.

2.4 Orientations stratégiques





3. ORIENTATIONS, OBJECTIFS ET STRATÉGIES

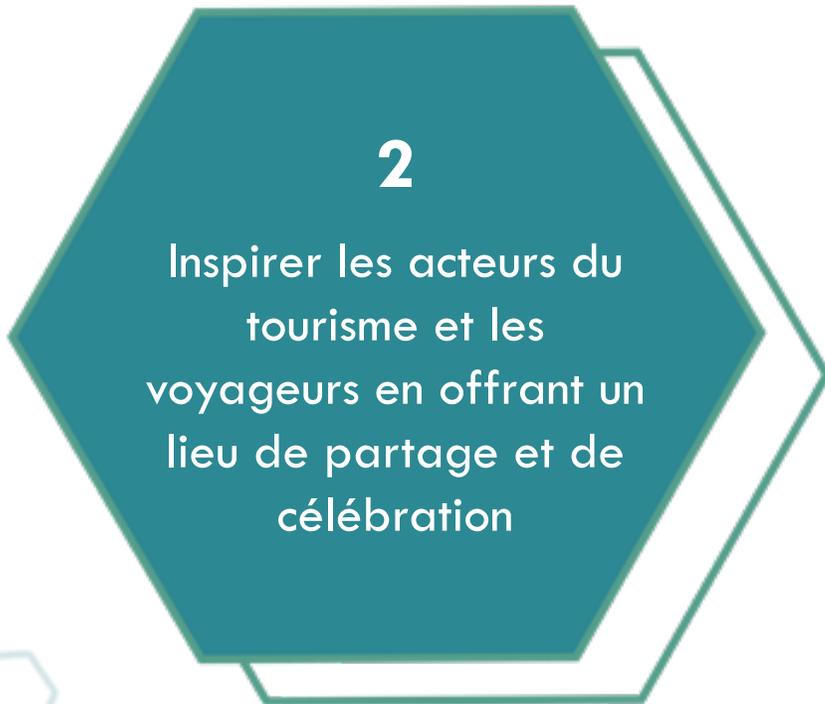
3.1 Orientation 1



Objectifs	Stratégies
1. Mettre en place une structure de gouvernance complète	Embaucher une direction générale Rendre certains comités stratégiques permanents
2. Pérenniser le financement de l'organisation	Combiner les revenus autonomes (membres, services) avec un financement public récurrent
3. Poursuivre le développement des partenariats	Arrimer les secteurs du tourisme et du développement durable Confirmer des partenariats avec échange, développement et adaptation de contenus
4. Poursuivre le déploiement des services requis pour la transition durable	Offrir en partenariat des services afin de soutenir, d'inspirer et de mobiliser les individus et les organisations touristiques

3. ORIENTATIONS, OBJECTIFS ET STRATÉGIES

3.2 Orientation 2



Objectifs	Stratégies
1. Sensibiliser au tourisme durable	Communiquer au moyen d'une approche conviviale et ludique Encourager les voyageurs à adopter des pratiques écoresponsables Encourager les pratiques d'affaires écoresponsables auprès des acteurs du tourisme
2. Maximiser les lieux de rencontre	Site web, Symposium, Cafés-jasette, ateliers et formations, activités de bénévolat
3. Célébrer les accomplissements	Répertorier et mettre en valeur les bonnes pratiques en TD Partager des solutions Faire rayonner le DD et le TD Remettre des prix de reconnaissance en TD



3. ORIENTATIONS, OBJECTIFS ET STRATÉGIES

3.3 Orientation 3



Objectifs

1. Vulgariser les différents concepts du TD et du DD

2. Qualifier l'information

3. Diffuser des connaissances et partager des expériences

4. Présenter les ressources vers l'accompagnement d'une transition durable

Stratégies

Rassembler, rendre accessible et relayer l'information essentielle pour l'industrie touristique en TD et en DD

S'assurer de la pertinence, de la fiabilité et de la crédibilité de l'information reçue selon des critères objectifs et scientifiques

Informer, former et publier du contenu en utilisant les différents canaux de communication disponibles
Conclure des partenariats pour le partage de contenu à l'échelle internationale
Favoriser le mentorat

Qualifier et diffuser les outils existants et les certifications
Faire connaître les experts disponibles en TD et en DD

3. ORIENTATIONS, OBJECTIFS ET STRATÉGIES

3.4 Orientation 4



Objectifs

Stratégies

1. Susciter le changement et l'action

Promouvoir les impacts positifs et les bénéfices du TD
S'inspirer et montrer ce qui se fait ailleurs
Analyser nos forces/opportunités collectives afin de développer une approche distinctive adaptée au Québec
Soutenir l'élaboration de bonnes pratiques
Mettre en place une charte d'engagement comme critère d'adhésion

2. Assurer une représentation

Développer une vision commune du tourisme durable avec les ATR, les ATS, l'AITQ et le MTO
Communiquer des avis de notre organisation aux décideurs économiques et politiques

3. Fédérer un maximum d'intervenants

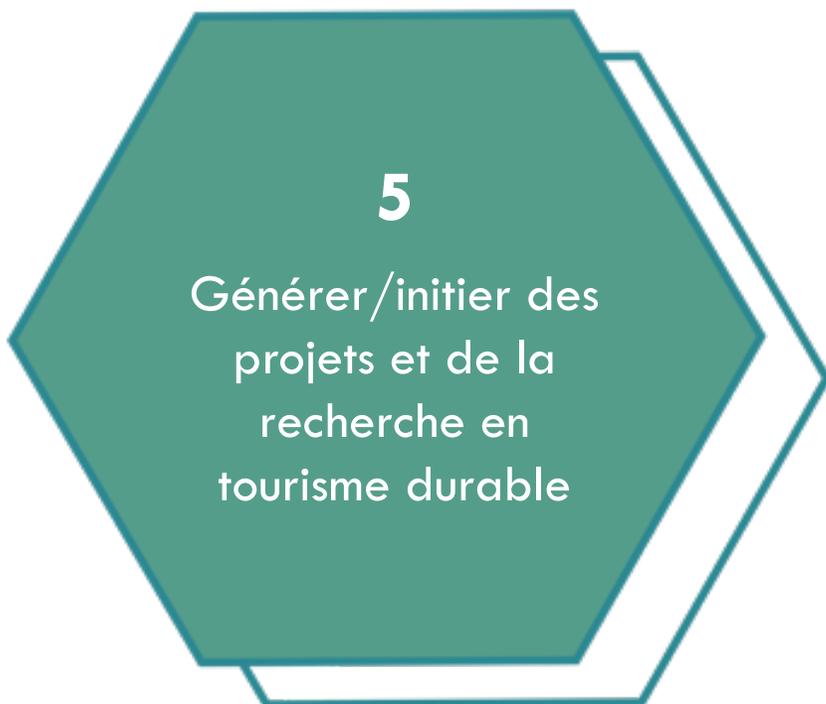
Susciter l'adhésion d'un maximum d'associations touristiques et d'autres intervenants touristiques
Offrir une contribution flexible et inclusive
Rassembler les intervenants autour d'une cause commune et favoriser un sentiment d'appartenance
Intéresser et impliquer la relève

4. Assurer l'arrimage des experts, des chercheurs en DD et du secteur touristique

Utiliser l'expertise québécoise en DD afin de mieux l'arrimer avec les besoins du TD
Conclure des ententes de collaboration, de partage et de diffusion

3. ORIENTATIONS, OBJECTIFS ET STRATÉGIES

3.5 Orientation 5



Objectifs

1. Encourager et soutenir la réalisation d'études et de projets innovants

2. Développer un processus optimal pour les organisations en tourisme durable

3. Recommander et susciter la réalisation d'outils de gestion (tableaux de bord) pour les organisations

Stratégies

Maximiser les ressources ainsi que générer des partenariats et des collaborations pour les actions prioritaires
(p. ex. : diagnostic des GES du tourisme québécois; nouveaux indicateurs de performance)

Colliger les bonnes pratiques à l'échelle mondiale
Concrétiser un parcours optimal
Présenter l'ensemble des ressources disponibles

Faire l'inventaire des tableaux de bord existants et les comparer entre eux
Collaborer à la création d'un tableau de bord adapté au Québec

3.6 Conditions de succès

- Réussir à développer un projet commun et collectif en collaboration avec les leaders et les piliers de l'industrie touristique, tant du point de vue privé qu'associatif (AITQ, MTO et associations touristiques avec partage des rôles, de l'expertise et du financement)
- Obtenir un financement dédié récurrent
- Mettre en place rapidement une structure de gouvernance stable
- Renforcer les adhésions, nouvelles et existantes
- Obtenir le soutien du MTO et des partenaires majeurs
- Mettre en œuvre un processus de collaboration
- Susciter l'engagement récurrent des membres

Remerciements

Merci à toutes les personnes qui ont participé à la création de ce premier plan stratégique 2022-2024 :

Sandra Gauthier, Jean-Michel Perron, Isabelle Pécheux, Jean-Christophe Viard, Geneviève Turner, Nicolas Gagnon, Daniel Rioux, Jean-Thomas Henderson, Sébastien Noël, Maxime Mainville, Nadège Domergue, Luc Caron et Isabelle Labrosse