

# PLAN STRATÉGIQUE 2022-2024



# 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) pour 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 devient une tendance fondamentale qui concerne l'ensemble des acteurs de l'industrie : destination, hébergement, restauration, attrait, activité, transport. Alors pour permettre au Québec d'enclencher une transition optimale et dynamique, TDQ arrive à point dans l'écosystème. 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 Tourisme durable Québec veut être prête pour les accompagner dans cet important processus.

Le tourisme au Québec est essentiel à la vitalité socio-économique des régions et 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 GES, à la pollution, à la consommation d'énergies 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, inspirant et innovant 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 insufflée par le Gouvernement. Ainsi, la présente planification stratégique se veut un outil concerté qui permettra d'informer, de sensibiliser, d'orienter, d'accompagner d'outiller les organisations touristiques du Québec dans leur transition.





# 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
MTO	Ministère du tourisme
TD	Tourisme durable
TDQ	Tourisme durable Québec

## MISE EN CONTEXTE

<b>I. VUE D'ENSEMBLE</b>	<b>I.1 Profil des adhérents</b>	<b>3</b>
	I.1.1 Répartition	3
	I.1.2 Catégorie d'adhésion	3
	I.1.3 Secteur d'activité principale	4
	I.1.4 Répartition géographique des organisations	5
	<b>I.2 Engagements et partenaires</b>	<b>6</b>
	<b>I.3 Comparables d'organisations</b>	<b>7-9</b>
	<b>I.4 FFOM de TDQ</b>	<b>10,11</b>
	<b>I.5 Principaux enjeux en tourisme durable au Québec</b>	<b>12</b>
	<b>I.6 Principaux enjeux de l'organisation Tourisme durable Québec</b>	<b>13</b>
<b>2. ORIENTATIONS</b>	<b>2.1 Vision</b>	<b>13</b>
	<b>2.2 Mission</b>	<b>14</b>
	<b>2.3 Valeurs</b>	<b>14</b>
	<b>2.4 Orientations stratégiques</b>	<b>15</b>
<b>3. ORIENTATIONS ET STRATÉGIES</b>	<b>3.1 Orientation 1: Implanter TDQ dans l'écosystème touristique</b>	<b>16</b>
	<b>3.2 Orientation 2: Inspirer les acteurs du tourisme et les voyageurs en offrant un lieu de partage et de célébration</b>	<b>17</b>
	<b>3.3 Orientation 3: Soutenir et informer afin de faciliter la transition durable en tourisme</b>	<b>18</b>
	<b>3.4 Orientation 4: Mobiliser pour faire du Québec une destination durable reconnue</b>	<b>19</b>
	<b>3.5 Orientation 5: Générer / initier des projets et de la recherche en tourisme durable</b>	<b>20</b>
	<b>3.6 Conditions de succès et remerciements</b>	<b>21</b>

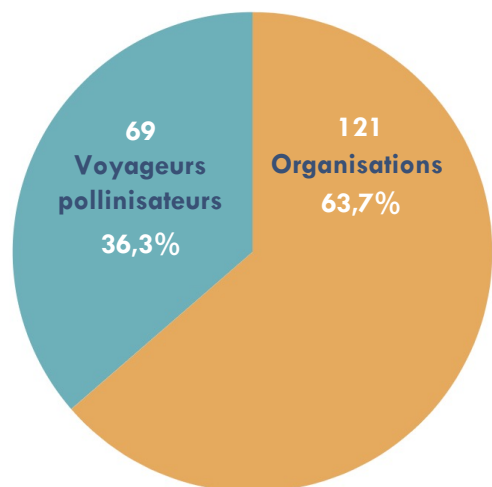
# MISE EN CONTEXTE

Tourisme durable Québec (TDQ) est une organisation transversale, née au départ d'une mobilisation et d'un 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-crédation et de mise en valeur des forces, intéréts et compétences de chacun. Elle est une organisation sans but lucratif légalement constituée depuis le 3 février 2021.

## 1. VUE D'ENSEMBLE

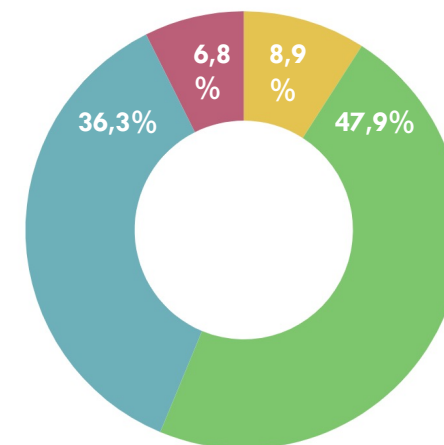
### 1.1 Profil des adhérents\*

#### 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



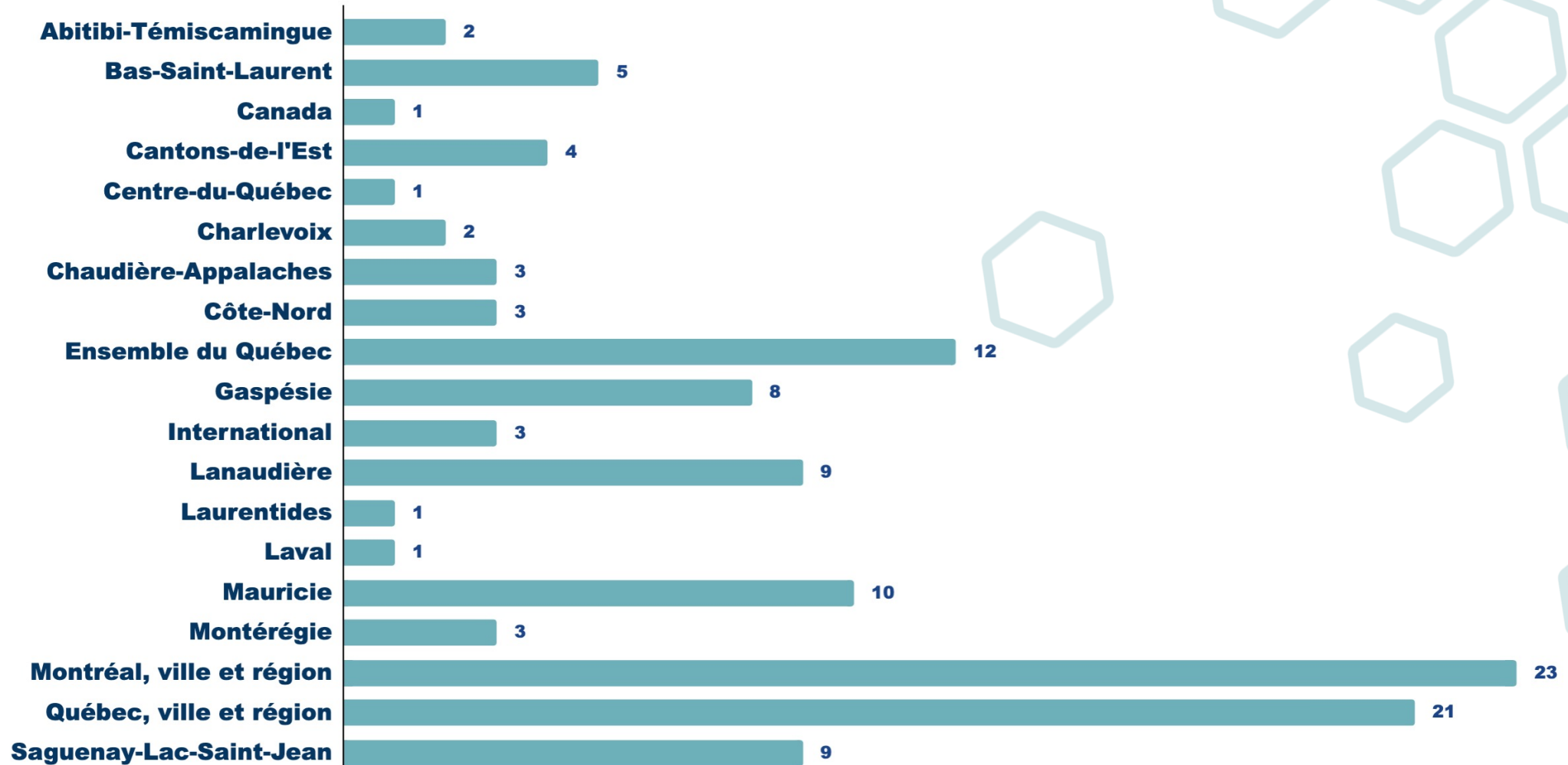
## 1.1 Profil des adhérents

### 1.1.3 Secteur d'activité principale



## 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](#) de Tourisme Québec et a soutenir les organisations avec les mêmes volontés.

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



Tourisme durable Québec appuie les objectifs de développement durable



Les membres de Tourisme durable Québec s'engagent tous en signant la [charte d'engagement](#).

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 écologique en tourisme. C'est pourquoi TDQ s'entoure de partenaires qui permettront l'échange de données importantes, d'expertise, de perspective ainsi que le partage d'expériences et l'accès à un plus grand réseau.




## 1.3 Comparables d'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)**


	<b>TDQ</b> 	<b>ATD</b>	<b>ATES</b>	<b>STAH</b>
Historique (année de création)	<p>2021</p> <p>TDQ est la première organisation transversale et dédié au tourisme durable qui regroupe les professionnels du tourisme de tous les secteurs au Québec. Elle est née d'une mobilisation et d'un consensus d'une trentaine de professionnel sur la nécessité d'agir et de contribuer à la transition durable en tourisme.</p>	<p>En 2011, l'idée de fédérer les acteurs en faveur d'un tourisme durable donne naissance à ATD qui est crée et se développe autour d'un noyau de journalistes engagés.</p> <p>2014 : Suite au départ du fondateur, une nouvelle équipe reprend les rênes avec l'objectif de faire d'ATD, LE réseau professionnel français du tourisme durable.</p>	<p>2006</p> <p>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.</p>	<p>Depuis plus de 25 ans, l'Association du tourisme durable d'Hawaï, une organisation sans but lucratif, promeut le tourisme durable par le biais d'initiatives et de programmes innovants visant à protéger nos ressources naturelles et culturelles.</p>
Mission	<p>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.</p>	<p>Acteurs du Tourisme Durable 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.</p>	<p>L'ATES regroupe des acteurs du tourisme équitable et solidaire, engagés pour faire du tourisme un levier de développement et de solidarité, en France et à travers le monde.</p>	<p>Protéger l'environnement naturel et la culture uniques d'Hawaï.</p>



## 1.3 Comparables d'organisations (suite)

	<b>TDQ</b> 	<b>ATD</b>	<b>ATES</b>	<b>STAH</b>
Nombre d'adhérents	190 (en date du 3 mars 2022)  TDQ regroupe des individus, des entreprises et des organisations de toutes tailles, désirant prendre part à la transition durable en tourisme. En adhérant, ses membres doivent s'engager par la signature d'une <a href="#">charte</a> .	208 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 des connaissances et des expériences.	30 membres : producteurs de voyages, opérateurs de tourisme en France et membres associés, tous engagés pour faire du tourisme un levier de développement et de solidarité avec les populations et acteurs locaux.	Catégorie de membres: opérateurs d'écotourisme, hébergement, agents de voyage, organisations communautaires et environnementales, médias, auteurs, agences gouvernementales, organisations de développement économique et à but non lucratif, établissements d'enseignement, individus ayant un intérêt dans la conservation des ressources naturelles et culturelles des îles d'Hawaï.
Services et activités	Sensibilisation, répertoire d'acteurs engagés (Carte interactive), réseautage; Diffusion de connaissance, de ressources et d'opportunités (ex. collaboration avec Biosphère); Organisation d'événements (Café-Jasette, Symposium); Valorisation et partage des bonnes pratiques locales et internationales; Ateliers et formations; Initiateur de projet innovant en TD (ex. collaboration sur des projets de recherche); Remise d'un prix en TD (mise en valeur des initiatives professionnels)	Sensibilisation ; Organisation d'événements (Université du tourisme durable en partenariat avec comité régional du tourisme conférence); Réseautage; Voyages de familiarisation; Remise des Palmes du tourisme durable (mise en valeur des initiatives professionnels); Relai de formations et d'événements; Web-série	-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	Programmes offerts: -Certification -Client mystère -Éducatif

## 1.3 Comparables d'organisations (suite)

	<b>TDQ</b> 	<b>ATD</b>	<b>ATES</b>	<b>STAH</b>
Gouvernance	9 administrateurs dont 3 constituants le comité exécutif	15 administrateurs dont 6 constituants le Bureau	14 administrateurs dont 5 constituants le Bureau	N/A
Équipe permanente	1 employé: coordination	2 employés : coordination et animation	4 employés: Direction, chargé de garantie et expertise, assistance de garantie et expertise, chargé de communication	Opéré par des bénévoles
Sources de financement	Adhésion, événements	Adhésion, événements, subvention du Ministère des Affaires étrangères et de l'Agence de la transition écologique (ADEME)	Gestions d'immatriculation, gestion d'un fond mutuel de solidarité, gestion d'assurances; Formations événements; Label tourisme équitable et solidaire	N/D

## 1.4 FFOM de TDQ

### Forces (facteurs internes)

- Leadership collectif
- Capacité à mobiliser rapidement
- Plateforme unique d'échange et de communication pour les acteurs engagés
- Source d'inspirations et de sensibilisation aux bonnes pratiques
- Agilité dans les 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-organisationnelle (mise en place de mécanismes nouveaux de collaboration et de partage d'informations)
- Flexibilité dans la structure et dans les décisions (OBNL indépendante)
- Capacité à fédérer et à intégrer des acteurs de la transition au Québec
- Contact direct avec les principaux acteurs de la transition d'ici et du "hors-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)

### 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 concrètes gouvernementales (Plan du MTO, Plan d'électrification du Québec, etc.)
- Changement de comportements 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.)
- Tendances touristiques en croissance (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 au Québec envers des pratiques durables pour réduire leurs GES et des 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 de la nouvelle génération (jeunes)

## 1.4 FFOM de TDQ

### Force (facteurs internes) -suite

- Compréhension fine de la diversité des enjeux macro et micro dû aux expertises multiples des partenaires, membres, employés et collaborateurs présents dans l'écosystème TDQ
- Reconnaissance des membres comme étant une organisation nécessaire et essentielle à la structuration du tourisme durable au Québec.
- Création d'un CA représentatif des enjeux et des défis touristiques actuels (expertises, fonctions et secteurs variés)
- Réalisation d'évènements d'envergure déjà porteurs et rassembleurs (ex. X inscrits aux Cafés Jasette, X inscrits au Symposium)

### Faiblesses (facteurs internes)

- Manque de ressources financières pour gérer l'organisation et offrir ses services (pour déployer son mode de fonctionnement et pérenniser ses activités).
- Faiblesse financière d'une nouvelle organisation, 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 et mobiliser les leaders de l'industrie et partenaires dans un projet collectif de faire du Québec une destination durable; Besoin de planifier, organiser, structurer et développer l'expertise en lien avec les services

### Menaces (facteurs externes)

- Priorisation de la relance touristique selon des préoccupations économiques et ne mettant pas au cœur celles sociales et environnementales.
- Priorisation de certains enjeux dû à la pandémie (main d'œuvre, soutien des PME, etc.) freinant la transition et en main d'œuvre faisant reculer la priorité de la transition
- Manque de support et de reconnaissance de la part d'organisations majeures (MTO, MELCC, etc.)
- Perception du positionnement et 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 devenir une destination responsable et durable incontournable

- ↔ Présence d'une vision claire de la part du MTO mais manque d'une structure pour accompagner efficacement les organisations
- ↔ Manque de collaboration et de réflexions collectives autour des enjeux, défis et pistes de solutions (manque de mécanismes d'échanges de bonnes pratiques, de réflexions participatives et inclusives, de partage d'informations, etc.)
- ↔ Manque d'outils pour accompagner concrètement les organisations
- ↔ Manque d'informations essentielles et de données primaires en TD au Québec (ex. diagnostic GES, cadre de référence, indicateurs de performance, attentes des voyageurs, etc.)
- ↔ Manque de connaissance des entreprises sur le DD et le TD (ex. méconnaissance des avantages économiques, des pistes de solutions, des stratégies, des ressources existantes, etc.)
- ↔ Besoin de renforcer la résilience des entreprises pour faire face aux enjeux climatiques futurs
- ↔ Besoin de renforcer le positionnement du Québec face à des destinations qui se transforment et qui sauront attirer la clientèle touristique grâce à une transition réussie
- ↔ Besoin de développer la concertation, de stratégies et 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 développement et tourisme durable et les acteurs du tourisme québécois
- ↔ Reconnaissance et crédibilité des bonnes pratiques (certifications)
- ↔ Le financement de la transition (accessibilité, cadre, centralisation, écoresponsabilité)





## 1.6 Principaux enjeux de l'organisation Tourisme durable Québec

- ④ Accéder à un financement au fonctionnement et à la réalisation de projets
- ④ Relever le défi de colliger et de diffuser des contenus stratégiques aux membres et à l'industrie
- ④ Reconnaître un positionnement stratégique de TDQ au sein de l'écosystème touristique québécois
- ④ Offrir des outils et des contenus adaptés pour tous les membres, de débutant à expert
- 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

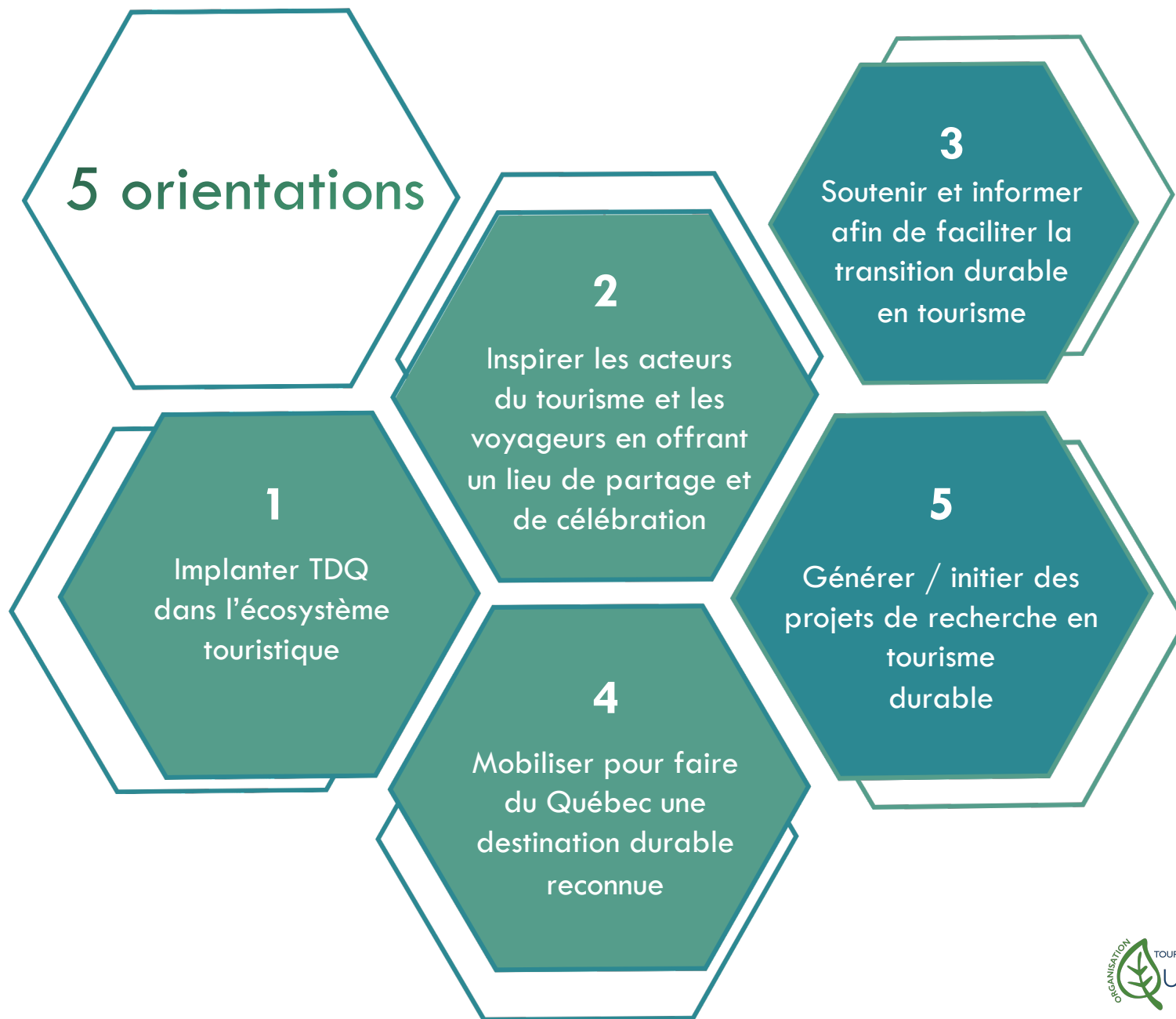
Nous avons l'intime conviction que nous faisons tous et toutes partie de la solution! La solidarité signifie que nous agissons toujours en favorisant la collaboration, l'entraide et la co-création. Le « faire ensemble » est notre engagement pour réussir la transformation de notre industrie.

### 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.



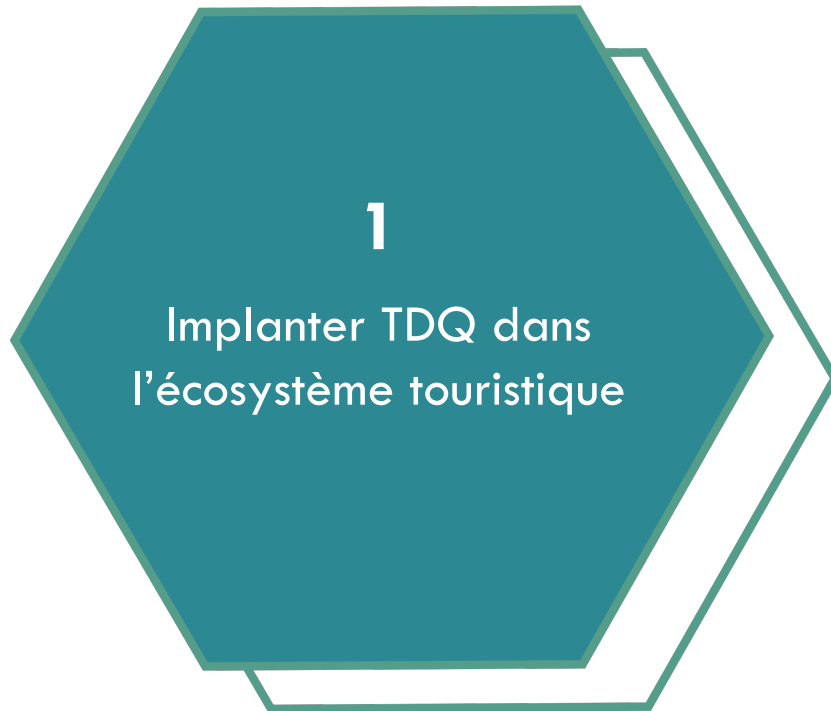
## 2.4 Orientations stratégiques





## 3. ORIENTATIONS ET STRATÉGIES

### 3.1 Orientation 1



#### Objectifs

**1. Mettre en place une structure de gouvernance complète**

**2. Pérenniser le financement de l'organisation**

**3. Poursuivre le développement des partenariats**

**4. Poursuivre le déploiement de services requis à la transition durable**

#### Stratégies

Embaucher une direction-générale  
Rendre certain comités stratégiques permanents

Combiner les revenus autonomes (membership/services) avec un financement public récurrent

Arrimer le secteur tourisme et le secteur du développement durable, confirmer des partenariats avec échanges, développement et adaptation de contenus

Offrir en partenariats des services afin de soutenir, inspirer et mobiliser les individus et les organisations touristiques

# 3. ORIENTATIONS ET STRATÉGIES

## 3.2 Orientation 2



### Objectifs

**1. Sensibiliser au tourisme durable**

**2. Maximiser les lieux de rencontre**

**3. Célébrer les accomplissements**

### Stratégies

Communiquer par une approche conviviale et ludique; encourager les voyageurs à adopter des pratiques écoresponsables; encourager les pratiques d'affaires écoresponsables des acteurs du tourisme

Site web; Symposium; Cafés-Jasette; ateliers et formations; activités de bénévolat

Répertorier et mettre en valeur les meilleures pratiques en TD; partager des solutions; faire rayonner le DD et le TD; remise de prix reconnaissance en TD



### 3. ORIENTATIONS ET STRATÉGIES

#### 3.3 Orientation 3



#### Objectifs

**1. Vulgariser les différents concepts du tourisme et du développement durable**

**2. Qualifier l'information**

**3. Diffuser des connaissances et partager des expériences**

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

#### Stratégies

Rendre accessible, rassembler 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 des informations reçues selon des critères objectifs et scientifiques

Informar, former, publier en utilisant les différents canaux de communication disponibles; réaliser des partenariats de partage de contenus à l'échelle international; favoriser le mentorat

Qualifier et diffuser les outils existants, les certifications; faire connaître les experts disponibles en TD et en DD

### 3. ORIENTATIONS ET STRATÉGIES

#### 3.4 Orientation 4



4

Mobiliser pour  
faire du Québec  
une destination  
durable  
reconnue

#### Objectifs

#### Stratégies

**1. Susciter le changement et l'action**

Promouvoir les impacts positifs et les bénéfiques 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 meilleures pratiques; mettre en place une charte d'engagement comme critère d'adhésion

**2. Effectuer des représentations**

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

**3. Fédérer un maximum d'intervenants**

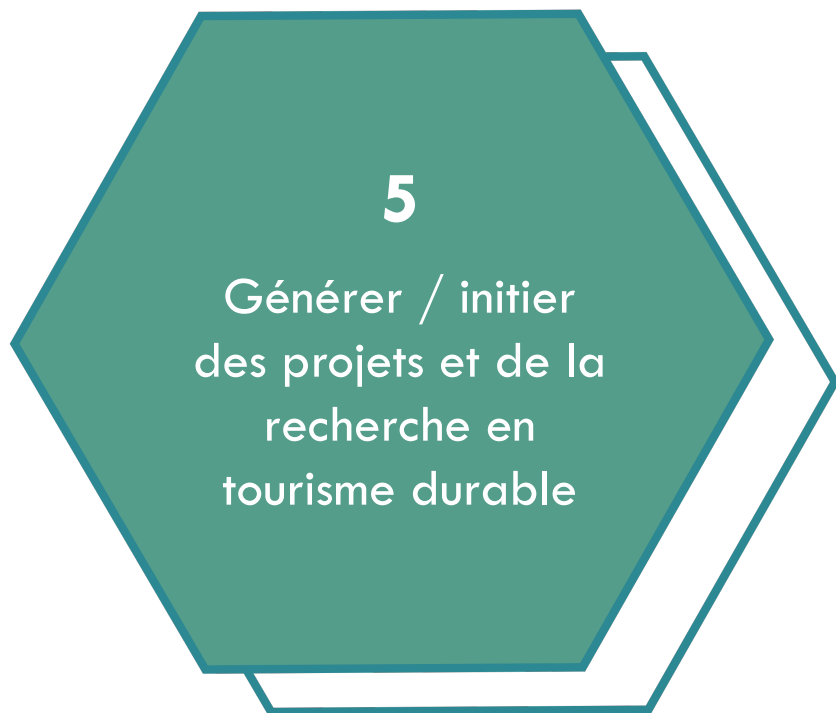
Susciter l'adhésion d'un maximum d'AT et des autres intervenants touristiques comme membres de TDQ; contribution flexible et inclusive; rassembler autour d'une cause commune et favoriser un sentiment d'appartenance; intéresser et impliquer la relève;

**4. Arrimage entre les expert.es, les chercheur.es en DD et le 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 ET STRATÉGIES

#### 3.5 Orientation 5



#### Objectifs

**1. Encourager et supporter 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 (tableau.x de bord) pour les organisations**

#### Stratégies

Maximiser les ressources, générer des partenariats et des collaborations sur des actions prioritaires  
*(ex: diagnostic des GES du tourisme québécois; nouveaux indicateurs de performance)*

Colliger les meilleures pratiques mondiales; concrétiser un parcours optimal, présenter l'ensemble des ressources disponibles

Faire l'inventaire et comparer les tableaux de bord existants; collaborer à la création d'un tableau de bord adapté au Québec

## 3.2 Conditions de succès

- Réussir à développer un projet commun et collectif en collaboration avec les leaders, les piliers de l'industrie touristique, tant du point de vue privé qu'associatif. (AITQ, MTO et les AT 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 encore plus le membership
- Soutien du MTO et des partenaires majeurs
- Mise en place de processus de collaboration
- 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