



Sous la loupe du Climatoscope

L'APPRENTISSAGE PAR LES PAIRS COMME LEVIER POUR L'ADAPTATION AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES : RETOUR D'EXPÉRIENCE DE LA COHORTE EN TOURISME

Laurence Coulombe

Coordonnatrice de programmation scientifique
en adaptation
Ouranos

Chantal Quintin

Spécialiste en recherche et transfert
des connaissances
Ouranos

L'industrie touristique québécoise est aujourd'hui confrontée à des défis majeurs liés aux changements climatiques, dans un contexte où les conséquences ne cessent d'augmenter et où les mesures d'adaptation sont insuffisantes. Le tourisme, qui dépend fortement des conditions climatiques, est exposé à de multiples répercussions variant selon les saisons et les régions du Québec. L'augmentation des précipitations accroît la fréquence et l'intensité des inondations, pouvant perturber l'accès aux sites touristiques et endommager les infrastructures. Les vagues de chaleur affectent le confort, la santé et la sécurité des personnes en visite et du personnel, tandis que les épisodes de redoux réduisent la qualité des conditions de pratique des sports d'hiver. Ainsi, les organisations et les entreprises doivent composer avec des conditions météorologiques de plus en plus variables, tout en maintenant la qualité et la viabilité de leur offre. Elles sont également appelées à assurer la pérennité de leurs infrastructures, installations et équipements, désormais davantage exposés aux phénomènes climatiques et à une usure accélérée, tout en cherchant à limiter les pressions exercées sur les milieux naturels. À cela s'ajoute la nécessité de garantir la santé et la sécurité de la clientèle et de la main-d'œuvre face aux risques accrus liés à des événements météorologiques soudains, tels que les épisodes de chaleur ou de pluie extrêmes.

L'ensemble de ces enjeux amène le secteur touristique à repenser en profondeur ses modes de fonctionnement et à renforcer de manière proactive ses stratégies d'adaptation aux changements climatiques (ACC). Ces défis prennent tout leur sens lorsqu'on considère le paradoxe fondamental qui caractérise le tourisme. En effet, cette industrie contribue aux changements climatiques, notamment par ses émissions de gaz à effet de serre, tout en subissant directement les conséquences. Si l'atténuation de ces émissions demeure indispensable, l'enjeu central réside également dans la capacité des organisations touristiques à s'adapter aux nouvelles réalités climatiques (Lapointe et Guillemard, 2024).

Cette adaptation ne se limite pas à des ajustements ponctuels des infrastructures, elle suppose une révision des stratégies de développement, une transformation des modèles d'affaires et une diversification de l'offre, afin d'assurer la résilience et la durabilité du tourisme dans un contexte de changements climatiques accélérés (Guimont et al., 2017; Steiger et al., 2017). Dans ce contexte, cet article explore comment l'apprentissage par les pairs, au sein de la cohorte ACC en tourisme, contribue au renforcement des capacités d'adaptation des associations touristiques québécoises, par le développement de leurs compétences et le soutien du passage à l'action.

Le rôle des associations touristiques dans l'adaptation aux changements climatiques

La littérature souligne que les réponses d'ACC dans le secteur touristique demeurent majoritairement incrémentales, réactives et orientées vers le court terme, reposant principalement sur des approches telles que l'ajustement des infrastructures et l'adoption de nouvelles technologies (Guimont et al., 2017). Bien que ces mesures permettent de répondre à certains effets immédiats, elles s'avèrent insuffisantes face à l'ampleur des effets des changements climatiques. L'ACC requiert des actions plus profondes envisagées comme un processus social impliquant des changements dans les pratiques professionnelles, les relations entre les parties prenantes et les modes de gouvernance, éléments essentiels au renforcement durable de la capacité d'adaptation (Steiger et al., 2017).

Au Québec, les approches d'ACC varient selon les parties prenantes : certaines entreprises développent des produits plus résilients (Lamy et al., 2022), tandis que les autorités publiques intègrent progressivement l'ACC dans leurs stratégies. Dans ce contexte, les associations touristiques (AT) jouent un rôle stratégique de coordination, de diffusion

des connaissances et d'accompagnement, ce qui les place au cœur de l'adaptation aux changements climatiques (Guillemard et Lapointe, 2024).

L'apprentissage par les pairs et l'adaptation aux changements climatiques

Malgré des efforts réels, les capacités d'adaptation du secteur touristique demeurent fortement contraintes par des facteurs structurels persistants. La prédominance de petites entreprises hétérogènes, la volatilité des activités, la fragmentation du secteur ainsi que la coexistence d'entités privées, publiques et parapubliques, dont les besoins et réalités différents, limitent la collaboration et l'innovation (Guimont et Lapointe, 2016). Ces enjeux sont exacerbés par le manque d'expertise, de ressources financières et de main-d'œuvre, particulièrement au sein des petites et moyennes organisations (Becken et Scott, 2024).

C'est dans ces circonstances que l'apprentissage par les pairs constitue un levier structurant favorisant le partage de connaissances, la collaboration entre organisations confrontées à des enjeux similaires et le renforcement des capacités collectives (Develay, 2006). Il favorise le renforcement de la confiance des pairs dans leur pouvoir d'action, tout en permettant la mise en commun d'initiatives et de pratiques initialement isolées.

De manière spécifique, les différentes méthodes d'apprentissage par les pairs, comme les cohortes, peuvent ainsi contribuer à intégrer progressivement les enjeux climatiques aux processus organisationnels courants et à soutenir des initiatives d'adaptation structurées, inclusives et robustes (Fisher, 2022). Elles sont aussi des mécanismes où la participation régulière, les échanges et le suivi collectif favorisent le groupe comme référence crédible et dont l'influence facilite l'adoption de comportements (Cole et al., 2022).

La cohorte ACC en tourisme

En 2024, Ouranos a mis en place, avec le soutien du ministère du Tourisme (MTO), une cohorte en adaptation aux changements climatiques en tourisme (cohorte ACC). Portée par une équipe multidisciplinaire composée d'Ouranos, de la Maison de l'innovation sociale et du Pôle d'innovation en tourisme durable du MT Lab, l'objectif était d'appuyer le passage à l'action de 23 AT et autres partenaires du Ministère issus de différents secteurs d'activité (plein air, culture et patrimoine, agrotourisme, maritime et nautique, festivals et événements) et de différentes

régions (urbaines, nordiques, maritimes et du centre du Québec). Cette démarche s'est étendue sur une période d'environ un an. Elle était principalement représentée par des professionnels et professionnelles responsables du développement durable, du développement des destinations ou des services aux membres. Le mandat de cette équipe était d'accompagner les participants et participantes dans la préparation d'un plan d'action en ACC afin de contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques établis par chacune de leurs organisations.

UNE DÉMARCHE D'APPRENTISSAGE PAR LES PAIRS ET D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

La cohorte ACC a été conçue pour s'adapter aux contraintes organisationnelles des participants et participantes tout en mobilisant les leviers existants des organisations participantes. Pour ce faire, la cohorte a été structurée en deux temps : un parcours comportant quatre rassemblements, complété d'un soutien individuel par des spécialistes en stratégie et développement du MT Lab. Les rassemblements ont pris la forme d'ateliers collaboratifs, ponctués par des présentations sur divers sujets d'intérêt, conçus pour favoriser le transfert des connaissances en ACC et l'intelligence collective. Cette dernière est centrale dans le cadre de la cohorte et fait référence à la capacité des membres du groupe à penser, à apprendre et à agir ensemble en mobilisant leurs expériences, leurs connaissances et leurs perspectives. Le soutien individuel a pris la forme de rencontres, au cours desquelles les personnes accompagnatrices ont adopté un rôle de facilitateurs ou de facilitatrices pour guider la rédaction et la consolidation d'un plan d'action. En complément, des activités d'échanges (espaces thématiques) sur des thématiques identifiées par les personnes participantes ont permis d'explorer des démarches collectives et sectorielles d'ACC inspirantes pour approfondir leurs réflexions. Finalement, un événement de reconnaissance a été réalisé pour souligner et partager le résultat issu du travail accompli. La Figure 1 illustre l'organisation des différentes activités dans le cadre de la démarche d'accompagnement.

L'ensemble de la démarche était soutenu par un plan d'action et un journal de bord permettant de structurer la planification, de nourrir la réflexion et de conserver une mémoire organisationnelle. Finalement, une approche d'évaluation mixte a été déployée afin d'ajuster les stratégies d'accompagnement en continu et d'apprécier les résultats obtenus à la fin de la cohorte. Celle-ci s'est basée sur la documentation des observations des intervenants et intervenantes (rencontres de suivi et séances de bilan) et de la rétroaction des participants et participantes (questionnaires en ligne autoadministrés et des discussions semi-dirigées) à des moments clés du projet. De plus, un bilan en fin de processus a permis de compiler toutes les évaluations afin de mesurer les effets immédiats de la cohorte sur les personnes participantes.

Développer les compétences en adaptation aux changements climatiques par l'apprentissage collectif

La capacité d'ACC repose sur le développement de compétences, entendues comme une combinaison contextualisée de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être mobilisés dans l'action.

APPROPRIATION ET TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Le renforcement des savoirs liés à l'ACC s'est opéré par la présentation de connaissances scientifiques, de données locales, d'expertises pratiques et de retours d'expérience. Par exemple, la réalisation des espaces thématiques, notamment la présentation « Portraits climatiques », une plateforme de données climatiques qui offre une information spatialisée sur le territoire québécois et d'autres outils diffusés par Ouranos, a permis l'appropriation de connaissances sur les aléas et les effets propres aux régions et aux secteurs touristiques. D'autre part, d'autres initiatives sectorielles



Figure 1. Démarche d'accompagnement de la cohorte ACC en tourisme.

d'ACC réalisées par des acteurs de la santé et du milieu agricole ont inspiré les participants et participantes dans l'identification d'actions d'adaptation concrètes ainsi que l'anticipation des obstacles de mise en œuvre. La rétroaction des participants et participantes obtenue lors de discussions semi-dirigées permet de noter qu'ils attribuent aussi à la progression de leurs connaissances aux interactions entre pairs. L'équipe du projet a observé tout au long de la démarche une posture de leadership plus affirmée chez les participants et participantes, une connaissance affinée du milieu d'intervention et un accroissement de leur confiance dans la mobilisation de leurs parties prenantes (ex. : ministères, municipalités, autres AT, OBNL, universitaires). Plus concrètement, le partage de ressources et la communication des besoins ont favorisé l'établissement de collaboration pour la réalisation d'activités qui se sont concrétisées par la suite, comme l'organisation d'événements entre les régions et les secteurs.

APPRENTISSAGE EXPÉRIENTIEL ET ACQUISITION DE COMPÉTENCES OPÉRATIONNELLES

L'acquisition de compétences opérationnelles s'est effectuée par la réalisation d'activités combinant co-développement, exercices collaboratifs, expérimentation

d'outils (méthodes de planification, solutions techniques) et l'offre d'un soutien individuel arrimé aux différentes sections du gabarit de plan d'action et du journal de bord. Par exemple, la réalisation d'une cartographie collaborative des acteurs en ACC a produit des effets tangibles sur la qualité des plans d'action produits grâce à une meilleure connaissance des partenaires potentiels pour la mise en œuvre de leurs actions. L'accessibilité des journaux de bord et des plans d'action des participants et participantes sur un espace en ligne a facilité la transférabilité des connaissances au contexte professionnel.

DÉVELOPPEMENT DES ATTITUDES ET POSTURES COOPÉRATIVES FAVORABLES

Le développement du savoir-être s'est articulé autour de la construction d'un climat de confiance et d'une dynamique de leadership partagé, deux conditions nécessaires à la coopération entre différentes organisations. Le temps accordé aux échanges et au réseautage lors des rencontres en présentiel a favorisé la cohésion et l'enrichissement du dialogue. La réalisation d'un outil de type plan d'action pour une organisation a incité les participants et participantes à mobiliser leurs collègues. Ces processus se sont traduits par une reconnaissance partagée que l'ACC concerne l'ensemble de l'organisation



plutôt qu'un individu isolé. De plus, l'animation dynamique et quelques courtes performances artistiques, comme la lecture de poèmes et une prestation musicale immersive, ont amené les personnes participantes à adopter une posture de réflexion et ont contribué à créer un climat de confiance et des échanges plus authentiques et significatifs.

DE LA PRISE DE CONSCIENCE À L'ACTION STRUCTURÉE

Le renforcement des capacités des personnes participantes a joué un rôle déterminant dans l'amélioration de la compréhension du rôle des associations touristiques en matière d'ACC. Cette prise de conscience s'est traduite par l'élaboration de 115 actions.

Comme l'illustre la Figure 2, les organisations participantes mettent principalement des actions d'ACC liées à l'accompagnement des entreprises (46 %) en priorité. Ces actions comprennent notamment la diffusion de connaissances sur l'ACC par les canaux de communication existants, la mise en place de cohortes et de communautés de pratique. Elles comprennent également le développement de programmes de financement et l'intégration de critères d'admissibilité liés à l'ACC dans les programmes existants.

En second lieu, 27 % des actions concernent l'acquisition et la diffusion de connaissances stratégiques. À cet égard, les organisations envisagent de consulter les entreprises afin de mieux comprendre les conséquences des change-

ments climatiques auxquels elles sont confrontées, ainsi que leurs défis et besoins en matière d'ACC et les actions déjà mises en œuvre. Elles visent également à documenter les bonnes pratiques d'ACC, tant locales qu'internationales, à cartographier les parties prenantes, et à approfondir les connaissances générales sur les changements climatiques, les risques et vulnérabilités climatiques, ainsi que le niveau d'avancement des entreprises en matière d'adaptation.

Les actions liées au développement et à la structuration de l'offre représentent 13 % de l'ensemble. Celles-ci comprennent la collaboration à des initiatives d'ACC portées par des partenaires régionaux ou sectoriels (tables de concertation, comités, plans d'ACC), en y intégrant les enjeux et besoins précis du secteur touristique. Elles comprennent également le développement des compétences de la main-d'œuvre des entreprises par des formations et des webinaires portant sur les risques climatiques, leurs conséquences et les principes généraux de l'ACC.

Par ailleurs, 9 % des actions concernent l'accueil, l'information et la signalisation touristiques. Parmi ces initiatives figurent la création de routes et de circuits intégrant des activités favorisant la résilience climatique du secteur touristique, la sensibilisation des clientèles aux enjeux liés à l'ACC (notamment la fragilité des milieux naturels et les comportements à adopter face aux événements extrêmes), ainsi que la surveillance des phénomènes pouvant influencer sur la sécurité des personnes en visite.

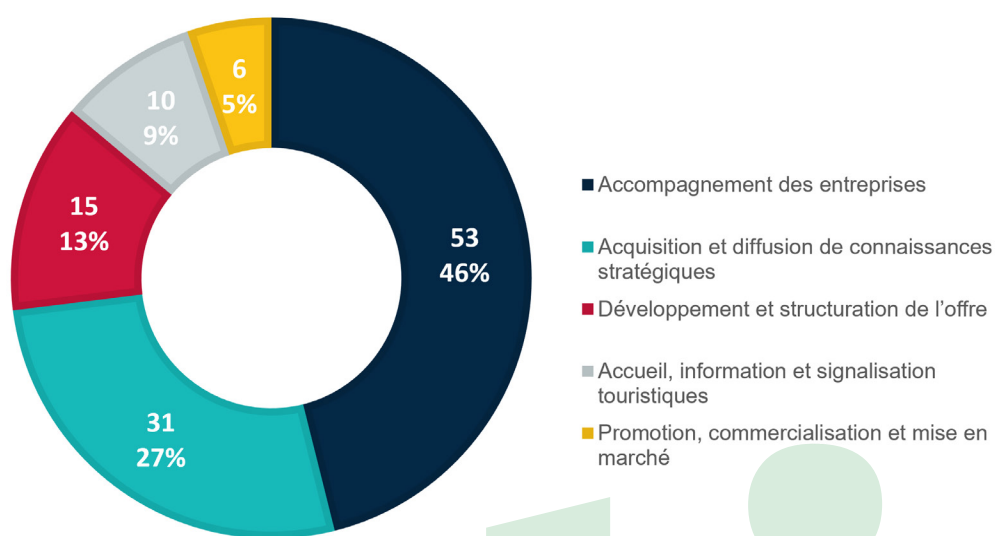


Figure 2. Actions recensées dans les plans d'action en ACC transmis par les personnes participantes de la cohorte ACC en tourisme catégorisées selon les mandats confiés aux AT par le MTO.

Enfin, 5 % des actions portent sur la promotion, la commercialisation et la mise en marché. Ces actions visent notamment à promouvoir la diversification des activités touristiques sur quatre saisons et à développer d'autres produits ou activités afin de renforcer la résilience de l'offre touristique dans un contexte de changements climatiques.

La valeur ajoutée de l'accompagnement a été reconnue comme un levier pour imaginer un plan d'action en ACC plus complet et détaillé. De plus, les actions formulées, étroitement alignées avec les mandats confiés aux AT par le MTO, illustrent la contribution importante que peuvent apporter les AT en matière d'ACC.

Conclusion

La cohorte ACC a atteint ses objectifs initiaux tout en générant des apprentissages significatifs et des retombées structurantes pour les organisations participantes. La démarche a contribué à l'émergence d'une vision partagée et ouverte de l'adaptation au sein des AT et des partenaires du MTO, en consolidant les liens interorganisationnels et en favorisant des pratiques de collaboration. Les progrès observés touchent simultanément les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être, confirmant le rôle central de l'apprentissage par les pairs dans le renforcement des capacités en ACC. Pour le secteur touristique, la cohorte a permis aux acteurs de se doter d'une vision commune de l'ACC et du rôle que les AT peuvent jouer pour accélérer le passage à l'action.

Ce processus s'inscrit pleinement dans la logique de l'apprentissage social, qui suppose à la fois la démonstration d'un changement de compréhension chez les individus concernés, l'ancrage durable de ce changement au-delà du cadre initial (Reed et al., 2010). La cohorte ACC ouvre ainsi la voie à une transposition vers d'autres secteurs d'activité, renforçant son potentiel comme modèle structurant de développement des capacités d'adaptation aux changements climatiques.

REMERCIEMENTS

La cohorte ACC en tourisme a été réalisée grâce au financement du gouvernement du Québec dans le cadre du Plan pour une économie verte 2030 et soutenue par la Stratégie de croissance durable du tourisme 2025-2030. Les autrices soulignent la participation des 23 organisations participantes et leurs représentants et représentantes, ainsi que la Maison de l'innovation sociale, le Pôle d'innovation en tourisme durable du MT Lab et l'ensemble des spécialistes ayant pris part aux travaux et aux échanges. Des remerciements particuliers sont adressés à Julien Bergeron, Loïc Nigen et Ségolène Montagny pour leur contribution à cet article.

RÉFÉRENCES

- Becken, S., et Scott, D. (2024).** Tourism and climate change stocktake: A call to action. *Journal of Sustainable Tourism*. <https://doi.org/10.1080/09669582.2024.2390577>
- Cole, J. C., Ehret, P. J., Sherman, D. K., et Van Boven, L. (2022).** Social norms explain prioritization of climate policy. *Climatic Change*, 173, Article 10. <https://doi.org/10.1007/s10584-022-03396-x>
- Develay, M. (2006).** Compte rendu de *L'apprentissage coopératif : Origines et évolutions d'une méthode pédagogique* d'Alain Baudrit. *Revue française de pédagogie*, (155), 143-144. <https://doi.org/10.4000/rfp.284>
- Fisher, C. (2022).** *Peer learning for climate action: Why it works and how funders can support it*. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Repéré à https://www.adaptationcommunity.net/wp-content/uploads/2022/05/GIZ_2022_Peer-Learning-for-Climate-Action.pdf
- Guillemard, A. et Lapointe, D. (2024).** *Comprendre les modalités d'intervention pour renforcer l'innovation entrepreneuriale en adaptation aux changements climatiques des régions touristiques phares des Îles-de-la-Madeleine et des Laurentides*. Ouranos. <https://www.ouranos.ca/fr/projets-publications/modalites-intervention-pour-renforcer-innovation>
- Guimont, D. et Lapointe, D. (2016).** Empowering local tourism providers to innovate through a living lab process: Does scale matter? *Technology Innovation Management Review*, 6(11), 19-25. Repéré à https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/GuimontLapointe_TIMReview_November2016.pdf
- Guimont, D., Lapointe, D., et Sévigny, A. (2017).** Changing collaborative practices in tourism: A living lab case. *Canadian Journal of Regional Science / Revue canadienne des sciences régionales*, 40(1), 63-69. Repéré à <https://idjs.ca/images/rcsr/archives/V40N1-GUIMONT-LAPOINTE-SEVIGNY.pdf>
- Lamy, A., Bleau, S., et Boyer Villemaire, U. (2022).** *Économie du Québec et changements climatiques : État des lieux sectoriels*. Ouranos. Repéré à <https://www.ouranos.ca/fr/publications/economie-du-quebec-et-changements-climatiques-etat-des-lieux-sectoriels>
- Reed, M. S., Evelyn, A. C., Cundill, G., Fazey, I., Glass, J., Laing, A., Newig, J., Parrish, B., Prell, C., Raymond, C., et Stringer, L. C. (2010).** *What is social learning?* *Ecology and Society*, 15(4), Resp. 1. Repéré à <https://ecologyandsociety.org/vol15/iss4/resp1/>
- Steiger, R., Scott, D., Abegg, B., Pons, M., et Aall, C. (2017).** A critical review of climate change risk for ski tourism. *Current Issues in Tourism*, 22(11), 1343-1379. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1410110>



© Auteur(s), 2026. Le Climatoscope dispose d'une licence non exclusive de publication et de diffusion. Article publié sous licence CC BY 4.0.