



**UN PROGRAMME D'ÉTUDE DE  
BASE PANCANADIEN ARTICULÉ :  
RÊVONS-NOUS EN COULEUR?  
Le système d'apprentissage en tourisme**

**Préparé pour ACCC/L'ACS/ACOF**  
**Colloque : Les collèges/instituts et les  
conseils sectoriels**  
Les 22-23 février 2001  
Ottawa (Ontario)

Par : **The Canadian Tourism Human Resource  
Council et Capilano College**  
**Geoffrey Bird**, Tourism Training Canada  
**Terry Hood**, Canadian Tourism Human Resource Council  
**Brian White**, Capilano College/World Travel & Tourism  
Human Resource Centre

**En collaboration avec Développement des ressources humaines du Canada**

## *Avant de lire cette étude de cas*

Le présent document résume les expériences et les leçons apprises après dix ans de travail au plan des politiques touchant le développement des ressources humaines dans le secteur du tourisme dans l'ouest canadien. Nous croyons que l'information présentée dans ce rapport sera utile pour les éducateurs et les décideurs dans le secteur du tourisme à l'échelle du Canada, ainsi que pour les conseils sectoriels et les administrateurs de l'enseignement dans d'autres industries. Voici quelques suggestions pour chaque groupe de lecteurs potentiels :

- **Les décideurs des gouvernements et les éducateurs qui participent à l'enseignement et à la formation en tourisme** — Nous sommes heureux que la dynamique actuelle favorisant l'expansion du système d'apprentissage en tourisme se poursuive dans l'Ouest et s'étende au reste du Canada. En travaillant dans quatre provinces et le Territoire du Yukon, nous avons constaté que chaque juridiction avait ses circonstances et ses besoins uniques. Toutefois, les préoccupations et les enjeux fondamentaux sont les mêmes et, grâce à une approche coopérative, chaque province et territoire peut s'inspirer des «leçons apprises» des autres juridictions.
- **Les décideurs et les éducateurs des autres secteurs de l'industrie** — Les conseils sectoriels, les éducateurs et les chefs des autres secteurs industriels pourront réfléchir aux leçons apprises et aux fondements théoriques décrits dans la présente étude de cas. Même si les questions précises touchant les ressources humaines varient d'un secteur à un autre, nous espérons que des parallèles pourront être établis pour aider à élaborer un système d'apprentissage complet qui permettra de répondre aux besoins de perfectionnement de la main-d'oeuvre de votre secteur industriel.

## *Remerciements*

De nombreuses personnes et plusieurs organismes ont appuyé activement à l'élaboration de cette approche systématique à l'enseignement et à la formation en tourisme. *M<sup>me</sup> Ann Pollock* et *M<sup>me</sup> Barbara Mitchell* ont participé aux efforts initiaux avec des représentants de l'actuel *ministère de l'Enseignement supérieur, de la formation et de la technologie de la Colombie-Britannique*, de l'ancien *Pacific Rim Institute of Tourism* et du *ministère de l'Éducation de la Colombie-Britannique*, et des *coordonnateurs des programmes collégiaux d'accueil*.

À mesure que le système a commencé à prendre forme, beaucoup d'autres groupes et organismes ont participé : le *Centre for Curriculum Transfer and Technology*, le *ministère du Tourisme de la Colombie-Britannique*, les *comités d'articulation des programmes de gestion du tourisme et des programmes du tourisme d'aventure*, le *Secondary Tourism Educators' Group*, l'*Industry Training and Apprenticeship Commission*, le *Western Canada Tourism Standards Consortium*, *Développement des ressources humaines Canada* et le *Hospitality Industry Education Advisory*

*Committee*. Vingt et une associations de l'industrie du tourisme et de l'accueil de la Colombie-Britannique ont participé activement au processus de validation de l'industrie pour les Programmes pour les professionnels en tourisme (PPT).

À mesure que le système s'est implanté dans d'autres secteurs, ces efforts se sont élargis pour englober le *Yukon Tourism Education Council*, le *Manitoba Tourism Education Council*, le *Saskatchewan Tourism Education Council*, l'*Alberta Tourism Education Council* et leurs partenaires provinciaux-territoriaux dans les secteurs de l'industrie, de l'éducation et du gouvernement. Une aide a été offerte par *Diversification de l'économie de l'Ouest Canada*. Une bonne part du travail d'élaboration du système a été faite grâce aux outils, aux ressources et au soutien du conseil sectoriel national — le *Conseil canadien des ressources humaines en tourisme*. L'examen et le développement de ces idées à l'échelle nationale ont également bénéficié de l'encouragement du Canada CHRIE (le *Council of Hotel, Restaurant and Institutional Education*) et de l'*Association des collèges communautaires du Canada*.

## **Table des matières**

### **Préface**

### **Remerciements**

### **Table des matières**

1. Une main-d'oeuvre changeante dans le secteur du tourisme
2. Le but de cette étude de cas
3. La nécessité d'adopter un système d'apprentissage
  - 3.1 Questions touchant les ressources humaines dans l'industrie du tourisme
  - 3.2 La situation de l'enseignement, de la formation et des titres de compétences en tourisme
  - 3.3 Les nouvelles orientations des politiques d'enseignement et de formation
4. Le système d'apprentissage en tourisme (SAT) : fondement, composantes et élaboration
  - 4.1 Une base stratégique solide : les neuf exigences
  - 4.2 Les principales composantes du SAT
  - 4.3 L'élaboration du SAT : un bref historique (1987 à aujourd'hui)
    - La Colombie-Britannique
    - L'adaptation pour les autres provinces de l'ouest canadien et le Yukon 1998-2000
    - L'intérêt augmente à l'échelle du Canada : la situation actuelle
5. Leçons apprises
  - 5.1 Généralités
  - 5.2 Adaptation/application du système d'apprentissage en tourisme à d'autres provinces
  - 5.3 Adaptation/application du concept du système d'apprentissage à d'autres secteurs industriels

6. Conclusions et prochaines étapes possibles

Annexe 1

*Exemple d'un plan stratégique pour l'élaboration d'un SAT*

Bibliographie

**S      Le développement des ressources humaines en tourisme est  
«...le plus important enjeu auquel est confronté le tourisme  
mondial». Conlin**

**1.      Une main-d'oeuvre changeante dans le secteur du tourisme**

L'industrie du tourisme représente maintenant plus de 25 pour cent du commerce mondial et près de 10 pour cent de l'emploi mondial (World Travel and Tourism Council — WTTC, 2000). Au Canada et ailleurs dans le monde, la capacité de l'industrie du tourisme de créer de l'emploi, de favoriser l'acquisition de compétences, la richesse et l'innovation tout en stimulant le développement communautaire durable est inégalée par aucun autre secteur économique. L'augmentation du niveau et de la qualité des emplois dans le secteur touristique est en voie de devenir une priorité stratégique très importante dans la plupart des pays.

L'industrie du tourisme a besoin d'une main-d'oeuvre scolarisée et aux compétences multiples en raison de la très grande diversité des tâches et des interactions complexes requises pour offrir des expériences touristiques et un service aux clients. Malgré l'opinion conventionnelle voulant que le secteur du tourisme offre surtout des emplois peu rémunérés, de première ligne et souvent saisonniers, l'industrie compte en fait une proportion plus élevée de postes d'entrepreneurs, de supervision et de gestion que la plupart des autres secteurs (WTTC).

À l'heure actuelle, l'industrie canadienne du tourisme est confrontée à un certain nombre de défis importants dans ce secteur. Ceux-ci comprennent les pénuries de travailleurs qualifiés, une main-d'oeuvre qui diminue, une population vieillissante et les questions liées à l'immigration résultant des pénuries de main-d'oeuvre nationales. La nécessité d'attirer, de former et de conserver une main-d'oeuvre professionnelle en tourisme capable de relever les défis actuels et éventuels du marché du travail est devenue encore plus grande. Qu'il s'agisse d'hôtels cinq étoiles, d'écogîtes dans les régions sauvages, de bureaux de planification de congrès internationaux ou de sièges sociaux pour des excursions de tourisme d'aventure, l'objectif est le même : recruter et conserver des personnes talentueuses, scolarisées et qualifiées — des intervenants de première ligne jusqu'à la haute direction — qui contribueront au succès de l'entreprise et de l'industrie.

**2.      Le but de cette étude de cas**

La mise en place d'une main-d'oeuvre touristique professionnelle est un défi complexe. Le but de la présente étude est d'illustrer comment des stratégies provinciales intégrées d'enseignement et de développement des ressources humaines ont récemment été élaborées dans l'ouest canadien pour relever ce défi. Appelé Système d'apprentissage en tourisme (SAT), ce projet représente une évolution importante par rapport aux politiques antérieures en matière d'enseignement et de formation.

Afin de faciliter l'adoption d'un système d'apprentissage national dans le secteur du tourisme ainsi que

l'adaptation des principes de développement à d'autres secteurs industriels, ce document :

- décrit la nécessité de coordonner la planification et le développement coordonné des ressources humaines
- présente les fondements de politiques qui doivent être envisagés
- décrit brièvement les principales composantes du système ainsi que l'historique et le processus d'élaboration du SAT
- explique les leçons apprises à la suite de l'élaboration d'un système d'apprentissage articulé dans l'ouest canadien
- examine les applications et les adaptations possibles de cette approche à l'échelle du Canada avec d'autres secteurs.

## **Photographie**

Pour élaborer un système d'apprentissage en tourisme, il faut tenir compte de deux questions essentielles :

- **Les caractéristiques du marché du travail en tourisme**

De façon générale, l'industrie a été saisonnière, offrant de faibles salaires et composée principalement de petites entreprises ayant souvent un taux de roulement élevé. Ces caractéristiques sont très différentes, par exemple, de celles qu'on trouve dans les secteurs de la santé ou de la technologie de l'information. La mise au point d'un système d'apprentissage qui attire, renforce et appuie une main-d'oeuvre fiable pour l'industrie du tourisme est une tâche énorme lorsqu'on l'envisage à l'échelle provinciale — à l'échelle nationale, la tâche est encore plus monumentale. Les possibilités d'articulation ou de transfert de crédits entre les programmes, les outils permettant d'évaluer les acquis des intervenants de l'industrie et l'adoption d'un programme d'études et de normes types sont des composantes essentielles du système d'apprentissage en tourisme, mais ils ne constituent pas l'ensemble du programme. Privilégiant une approche complète, nous considérons qu'il existe neuf exigences interdépendantes qui servent de fondement stratégique pour élaborer le système. Ainsi, si une exigence n'est pas respectée, les autres ne pourront contribuer à leur niveau optimal.

- **La fragmentation des politiques en matière de ressources humaines**

La nature de l'industrie du tourisme et le contexte de l'enseignement et de la formation au Canada ont fait en sorte qu'un large éventail d'organismes, de ministères et d'institutions assument une part de la responsabilité pour le développement des ressources humaines en tourisme. Afin de garantir la complémentarité, la planification des ressources humaines en tourisme exige une coordination permanente des politiques. Sans cet élément, toutes ces entités travaillent avec les meilleures intentions, mais en vase clos. Les efforts au plan de

l'enseignement et de la formation sont en conflit pour ce qui est des titres de compétences, du contenu et des liens. Il en résulte de la confusion pour les employeurs et les étudiants, et il faut constamment réinventer la roue!

Ces deux facteurs servent à définir le processus, ainsi que les besoins de développement et de maintien des ressources humaines en tourisme. L'adoption du système d'apprentissage dans tout autre territoire ou secteur nécessite une réflexion au sujet de sa main-d'oeuvre unique et des caractéristiques propres à l'élaboration des politiques.

Même si le système d'apprentissage en tourisme a grandement évolué au cours de la dernière décennie, nous ne pouvons conclure que toutes les exigences de politiques mentionnées à la section 4.1 ont été pleinement remplies dans toute juridiction et il reste encore plusieurs défis à relever. Toutefois, aucun des intervenants de l'ouest canadien ne remet en question la nécessité d'une approche coordonnée.

### **3. La nécessité d'adopter un système d'apprentissage en tourisme**

Trois conditions ont ouvert la voie pour l'élaboration du système d'apprentissage en tourisme :

- l'industrie du tourisme, tant à l'échelle mondiale que locale, est confrontée à plusieurs problèmes au chapitre des ressources humaines, comme l'évolution démographique, la pénurie de main-d'oeuvre qualifiée, les problèmes de recrutement, la difficulté de conserver la main-d'oeuvre et les perceptions négatives comme choix d'emploi;
- dans une tentative de régler certains de ces problèmes de ressources humaines, beaucoup de programmes et de ressources en enseignement et en formation ont été élaborés dans le secteur du tourisme, principalement au cours des 15 dernières années. Toutefois, la plupart ont été élaborés avec peu ou pas de coordination au niveau des interventions et des ressources;
- récemment, certains gouvernements provinciaux ont élaboré de nouvelles stratégies d'enseignement et de formation axées sur la qualité, l'accessibilité, l'abordabilité et l'imputabilité des programmes.

#### **Principaux objectifs**

- Assurer la qualité du service, la compétitivité ainsi que la productivité et la viabilité.
- Accroître le taux de réussite des diplômés inscrits aux programmes liés au tourisme.
- Assurer l'intégration à l'orientation stratégique globale de l'industrie.

- Offrir en permanence des possibilités de perfectionnement pour ceux qui oeuvrent déjà dans l'industrie.
- Aider les employeurs à déterminer quelles activités d'enseignement et de formation sont crédibles.
- Accroître l'engagement des employeurs et du gouvernement à l'endroit des ressources humaines en tourisme

C'est dans ce contexte que le système d'apprentissage en tourisme a été élaboré, d'abord en Colombie-Britannique et ensuite dans d'autres provinces de l'ouest et au Yukon.

### 3.1 Questions touchant les ressources humaines dans l'industrie du tourisme

	<b>2005</b>
Hébergement	185 200
Aliments et boissons	924 900
Tourisme d'aventure et loisirs de plein air	90 000
Transports	295 400
Industrie du voyage	49 300
Attractions	152 400
Total	1 697 200

Prévision des emplois (2005) par secteur (CCRHT, 2000)

Au Canada, le tourisme emploie plus de 1,4 million de personnes et regroupe plus de 90 000 entreprises. On prévoit que le nombre d'emplois atteindra 1 697 000 d'ici l'an 2005, une hausse nette de 307 000 emplois comparativement au niveau d'emploi de 1997. Le taux moyen de croissance annuelle de l'emploi dans les secteurs associés au tourisme est de 2,5 pour cent, comparativement à la projection canadienne globale de 1,6 pour cent par année. D'ici l'an 2005, on prévoit que le taux de croissance sera plus élevé dans les secteurs des aliments et des boissons, du tourisme d'aventure et des attractions (CCRHT, 2000).

Plusieurs questions émergentes offrent un contexte pour l'élaboration d'un système d'apprentissage en tourisme.

- L'évolution démographique (répartition de la population et des groupes d'âge, ethnicité, aptitudes linguistiques).

- Une pénurie croissante de travailleurs qualifiés dans certains emplois et certaines régions, ainsi que les nouvelles compétences requises par l'industrie.
- Le recrutement, le maintien et le roulement imprévu des employés.
- L'image de l'industrie du tourisme à titre d'employeur — l'incapacité d'attirer suffisamment de diplômés d'écoles et de collègues ainsi que des personnes à la recherche d'une carrière ou d'un changement de carrière.
- Les récompenses et les avantages/rémunération.
- Les perceptions culturelles et traditionnelles de l'industrie.
- Les fournisseurs de services d'éducation qui ne répondent pas aux besoins de l'industrie (perspectives réelles et perçues).
- L'incapacité de nombreuses entreprises de reconnaître les avantages à long terme des ressources humaines face aux priorités à court terme.
- La fragmentation de la responsabilité pour l'enseignement du tourisme et des politiques régissant la formation.
- La reconnaissance du lien entre l'éducation et la formation et la qualité des services.

\* *Adapté de Baum, T., Human Resource Issues in International Tourism*

À la lueur d'une si grande variété de défis, l'élaboration d'une approche en matière de ressources humaines doit tenir compte de ces défis et chercher à les relever.

Un défi majeur pour les ressources humaines concerne ce que Tom Baum appelle la «*fragmentation des politiques*» (Baum, 1995).

Cette fragmentation est attribuable non seulement aux rôles et aux intérêts conflictuels des agences, mais plus souvent à l'absence de leadership et de coordination globale.

Au Canada, cette situation est illustrée par le large éventail d'organismes qui participent souvent à certains aspects de l'enseignement et de la formation en tourisme. À titre d'exemple, voici un récent portrait des organismes d'orientation qui appuient l'enseignement et la formation en tourisme en Colombie-Britannique :

1. Le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Formation et de la Technologie

2. Le Centre for Curriculum, Transfer and Technology (C2T2)
3. Le ministère de l'Éducation
4. La Private-Post-Secondary Education Commission (PPSEC)
5. Tourisme Colombie-Britannique
6. (Anciennement) Pacific Rim Institute of Tourism (PRIT)
7. Hospitality Industry Education Advisory Council (HIEAC)
8. Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT)
9. Industry Training Apprenticeship Commission (ITAC)

D'autres organismes exercent également une influence importante sur l'élaboration des politiques en Colombie-Britannique, même s'ils n'ont souvent pas le mandat pour les mettre en oeuvre eux-mêmes. Ceux-ci comprennent :

1. les comités d'articulation du tourisme (huit groupes de programmes composés de coordonnateurs et de formateurs);
2. les groupes consultatifs de l'industrie pour le programme de tourisme;
3. le Consortium des éducateurs en tourisme (un organisme-cadre qui représente les organismes mentionnés ci-haut regroupant environ 400 éducateurs);
4. les collèges publics, instituts et universités qui offrent des programmes de tourisme (environ 20 établissements autonomes et semi-autonomes);
5. les écoles secondaires qui offrent des programmes de tourisme (environ 200);
6. les établissements privés qui offrent des programmes de tourisme (environ 25);
7. les associations de l'industrie touristique (bien au-delà de 50 et qui offrent souvent des programmes de perfectionnement professionnel); et
8. l'Association of Tourism Professionals

D'autres organismes influencent également les politiques en matière d'enseignement et de formation en tourisme, comme le ministère de la Santé et Parcs Canada (les programmes de formation en hygiène alimentaire et en services de boissons dans le secteur de l'accueil ainsi que les programmes de formation et d'accréditation des guides de plein air dans le secteur du tourisme d'aventure, etc.), mais leur influence est très ponctuelle. Il serait sans doute possible de dresser une liste semblable dans chaque province et territoire.

La participation de nombreux organismes aux politiques d'enseignement et de formation en tourisme a

entraîné des orientations et des priorités conflictuelles. Par exemple, quel organisme :

- décide s'il y a trop peu ou trop de diplômés en gestion de l'accueil ou en tourisme d'aventure dans le réseau public d'enseignement postsecondaire?
- décide de l'orientation future de l'industrie du tourisme et de ses besoins en ressources humaines?
- devrait se pencher sur la question du roulement ou des nouvelles exigences linguistiques de l'industrie?

### **3.2 La situation de l'enseignement, de la formation et des titres de compétences en tourisme**

Au cours des dernières années, les secteurs public et privé ont investi dans un large éventail d'activités associées à l'enseignement et à la formation. L'enseignement et la formation en tourisme et en accueil sont maintenant accessibles par le biais des moyens suivants :

- la formation en milieu de travail (ayant souvent recours à des normes professionnelles nationales en matière de tourisme et menant à l'accréditation professionnelle, élaborées par le CCRHT);
- les programmes de formation privés;
- les cours préparatoires à une carrière en tourisme pour les étudiants du secondaire;
- les programmes postsecondaires publics;
- les programmes de soutien au revenu pour les emplois associés au tourisme;
- l'apprentissage dans le secteur du tourisme.

Cette intensification de l'activité a créé le défi d'articuler de façon appropriée les titres de compétences pour favoriser des choix de carrière clairs. L'expansion des programmes a aussi créé d'autres difficultés :

- les employeurs qui remettent en question la validité des titres des chercheurs d'emplois et refusent de les reconnaître (y compris les titres de compétences scolaires et de l'industrie);
- les apprenants éventuels qui se demandent quels programmes de formation sont «crédibles» et leur permettront de trouver un emploi; et

- l'absence de politiques efficaces reliant la demande du marché du travail en tourisme avec l'offre de diplômés, de sorte que les fonds destinés à la formation ne sont parfois pas bien alloués et que les efforts sont souvent doublés.

Nous avons réalisé beaucoup de succès pour éclaircir les titres de compétences offerts actuellement pour les professionnels de l'industrie à titre d'étudiants mais, à l'échelle nationale, ces secteurs nécessitent encore une attention.

### **3.3 Les nouvelles orientations des politiques d'enseignement et de formation**

Pour apprécier l'élaboration du SAT, il est important d'examiner des efforts de réforme de l'enseignement plus généraux. Reconnaisant l'importance que revêtent l'enseignement et la formation pour le développement économique et social, beaucoup de gouvernements provinciaux et territoriaux ont récemment mis au point de nouvelles stratégies d'enseignement et de formation pour s'attaquer à un large éventail de préoccupations soulevées par la nouvelle économie. L'examen de ces stratégies permet de dégager des thèmes communs :

- la pertinence et la qualité : pour accroître les possibilités d'emploi actuelles et futures pour les apprenants ainsi que pour améliorer la qualité de vie;
- accessibilité : pour accroître la disponibilité des possibilités de formation, que ce soit pour les diplômés du secondaire ou les travailleurs en milieu de carrière (éliminer les barrières, encourager les autres modes de prestation);
- abordabilité : atteindre ces objectifs dans le cadre financier existant et dans les limites des moyens actuels des étudiants; et
- imputabilité : mesurer le rendement pour assurer une amélioration continue.

*\* Adapté de Charting a New Course: A Strategic Plan for the Future of British Columbia's College, Institute and Agency System, 1996 : ministère de la Main-d'oeuvre et de la Formation de la Colombie-Britannique.*

## **4. Le système d'apprentissage en tourisme (SAT) : fondement, composantes et élaboration**

Cette section décrit l'importance d'un fondement stratégique solide pour l'élaboration d'un système d'apprentissage, présente les principales composantes du système et offre un bref survol du processus d'élaboration.

On y précise le sens des termes «complète» et «coordonnée» utilisés dans la définition du système

d'apprentissage en tourisme mentionnée ci-après :

**Une stratégie de développement des ressources humaines complète et coordonnée pour l'industrie du tourisme .**

**4.1 Une base stratégique solide : les neuf exigences**

Règle générale, les politiques relatives aux ressources humaines en tourisme ainsi que les politiques en matière de développement des ressources humaines dans d'autres secteurs de l'industrie sont fondées sur la théorie qu'on appelle la théorie du capital humain, élaborée par Becker en 1964. Quoiqu'elle soit encore pertinente à divers égards, la théorie du capital humain tend à se concentrer sur l'offre et la demande sur le marché du travail et ne tient pas compte des caractéristiques du marché du travail. Elle a également tendance à placer l'enseignement et la formation dans un contexte non associé aux valeurs, influencé par les pratiques en matière de ressources humaines.

Les neuf exigences stratégiques suivantes seront utiles pour transférer le système d'apprentissage en tourisme à d'autres secteurs de l'industrie :

1. ***Un engagement des gouvernements à l'endroit d'une vision du développement des ressources humaines en tourisme et d'une vision de l'industrie du tourisme pour le long terme*** — L'«engagement» peut prendre diverses formes, comme un engagement à l'endroit du financement, de la planification et de la coordination. Il faut reconnaître que des tentatives «à long terme» sont nécessaires pour développer et conserver une main-d'oeuvre et qu'il s'agit d'un processus continu et itératif.
2. ***L'engagement de l'industrie/employeur à l'endroit d'une vision du développement des ressources humaines et de la gestion de la croissance de l'industrie du tourisme à long terme*** — Particulièrement dans le secteur du tourisme, l'appui de l'industrie est essentiel pour assurer le bon fonctionnement d'un système d'apprentissage. L'engagement de l'industrie peut prendre diverses formes, dont la mise en oeuvre de bonnes pratiques en matière de ressources humaines, l'investissement de ressources financières suffisantes dans le développement des ressources humaines, la participation à des plans de formation et une aide aux établissements locaux par le biais de placements coopératifs, la participation à des comités consultatifs, etc. Cette exigence suppose également qu'il existe un lien entre la planification des politiques pour l'industrie et le développement des ressources humaines, de sorte que l'élaboration des politiques doit refléter ce lien.
3. ***Des mesures visant à encourager les employés, les employeurs et les étudiants à participer à l'enseignement et à la formation/éducation permanente*** — Lorsqu'on offre des services d'enseignement et de formation dans toutes leurs différentes formes, il est important de répondre à la question «que puis-je en retirer?», tant de la perspective d'un

employeur, d'un employé que d'un étudiant. Plusieurs formes d'encouragement sont possibles, comme des possibilités d'avancement professionnel, une augmentation de salaire et d'avantages sociaux, des contributions de l'employeur au développement professionnel ou d'autres formes de reconnaissance publique par l'employeur ou le milieu professionnel. Dans certains secteurs de l'industrie, la réglementation est la méthode privilégiée pour encourager les employeurs à offrir une formation (programmes responsables de services de boissons, etc.), tandis que dans d'autres pays, l'encouragement peut être sous forme de taxe de formation perçue auprès des entreprises lorsque le personnel suit des cours de formation approuvés.

4. ***Une agence de coordination globale pour le développement des ressources humaines en tourisme*** — Cette exigence vise à répondre à la fragmentation des politiques dans le développement des ressources humaines. On considère généralement que les conseils de formation en tourisme (CFT) peuvent jouer ce rôle. Toutefois, plusieurs CFT doivent continuellement produire des revenus et ils ne peuvent le faire sans aide gouvernementale (exigence n° 1). Les CFT reçoivent une aide financière pour remplir des fonctions précises. Ils ne sont pas financés pour assurer la coordination globale.
5. ***Les normes de formation et les résultats d'apprentissage de base*** — La plupart des grandes industries, sinon toutes, ont reconnu l'utilité d'adopter des normes. Les normes appuient un enseignement et une formation pertinents pour la carrière, favorisent la cohérence entre les programmes, encouragent le transfert des crédits et la reconnaissance de l'industrie, et appuient la notion de professionnalisme. Toutefois, le choix du type de normes (analyse des fonctions, des tâches, du contenu, de la mise en oeuvre ou des résultats) est unique à chaque secteur de l'industrie. Pour le système d'apprentissage en tourisme, des normes de formation de base (fondées sur les résultats d'apprentissage) ont été adoptées. Afin d'offrir une marge de manoeuvre aux établissements participants, les programmes et les cours spécialisés sont souvent élaborés autour des cours de base. Les normes de travail sont également intégrées au système d'apprentissage en tourisme.
6. ***Formation théorique et pratique : reconnaître l'importance de l'enseignement en classe et des stages en milieu de travail*** — Cette exigence est également largement reconnue et elle peut être intégrée aux expériences d'alternance travail-études pour les étudiants, à l'apprentissage ou aux modèles de formation en milieu de travail menant à l'accréditation. L'enseignement théorique peut être l'aspect de la formation qui est parfois considéré comme utile mais pas nécessaire, mais il est toutefois essentiel pour apprécier la formation continue. Les idées novatrices, les nouvelles approches dans l'industrie et les valeurs changeantes ont une incidence sur la conduite professionnelle et il faut les apprendre en classe et dans le milieu de travail.
7. ***L'accessibilité et la souplesse de l'enseignement et de la formation*** — a) les liens entre, d'une part, les différents programmes institutionnels (secondaire, certificat, diplôme ou degré) et

la formation privée ou en milieu de travail et, d'autre part, les collèges et les universités; b) les différents modes de prestation en fonction du style de vie de l'apprenant. Une fois de plus, il s'agit d'une exigence bien reconnue. En ce qui concerne le point a), cette exigence appuie la formation continue et reconnaît la nécessité d'établir des liens entre la formation officielle et l'apprentissage dans l'industrie. Le point b) vise à assurer que l'éducation et la formation sont suffisamment flexibles au niveau de la mise en oeuvre pour permettre l'accès aux travailleurs adultes et aux personnes de différents milieux.

8. ***Partenariats — la participation de l'industrie, des gouvernements et des éducateurs à la planification du développement des ressources humaines*** — Cette exigence vise non seulement à surmonter la fragmentation, mais elle reconnaît aussi le besoin de l'industrie du tourisme ainsi que sa responsabilité d'accepter et de participer à toute planification. Cette exigence va dans les deux sens, puisque les établissements d'enseignement doivent être plus sensibles aux besoins changeants de l'industrie. À la lumière des compressions dans le secteur de l'éducation, les partenariats novateurs (et les structures de gestion conjointes), comportant des dons de l'industrie, des stages, l'échange d'enseignants et l'utilisation d'équipement, offrent tous des avantages.
9. ***Marketing — sensibiliser les employeurs, les gouvernements et les employés à l'utilité de l'enseignement et de la formation et de l'éducation permanente*** — Cette exigence est sans doute la plus sous-estimée, mais on pourrait la décrire comme la colle qui relie l'ensemble du système d'apprentissage. Le marketing est nécessaire non seulement pour démontrer l'utilité de l'enseignement et de la formation en tourisme, mais pour faire connaître les programmes aux étudiants éventuels, ainsi que les diplômés aux employeurs éventuels.

#### **4.2 Les principales composantes du système d'apprentissage en tourisme**

Les composantes du système d'apprentissage en tourisme (SAT) sont les outils et les tactiques utilisés pour assurer que les exigences de politiques décrites ci-haut sont prises en compte. Cette illustration démontre comment les différentes composantes se rassemblent pour créer un système d'apprentissage en tourisme, tel qu'il a initialement été élaboré en Colombie-Britannique.

#### **Normes d'enseignement et de formation appuyées par l'industrie**

- Des résultats d'apprentissage de base fondés sur les normes provinciales des programmes d'études en tourisme ont été établis par les éducateurs à chaque niveau (secondaire, préparation de carrière, diplôme postsecondaire, degré) et ils offrent une certaine cohérence entre les programmes participants.
- Les normes professionnelles nationales, l'apprentissage en tourisme (fondé sur un modèle national d'accréditation professionnelle) et d'autres programmes axés sur des normes sont

décrits dans le système.

- La validation par l'industrie de tous les programmes d'études de base a été effectuée pour le programme de base provincial (par le biais du conseil sectoriel et de l'Association of Tourism Professionals). La désignation «Programme pour professionnels en tourisme» démontre l'appui officiel des associations de l'industrie, dont 21 ont participé à la validation de quatre programmes d'études de base provinciaux.

### **Sensibilisation à la carrière/marketing**

- Le diagramme reconnaît l'importance de la sensibilisation à la carrière au niveau secondaire et met en lumière le programme national du CCRHT (*A Career in Tourism: You Decide How Far to Go*)
- Le diagramme provient d'une brochure (conçue comme une affiche) qui sert de ressource d'information initiale sur les systèmes de tourisme provinciaux, décrivant tous les programmes accessibles validés par l'industrie et montrant les liens entre eux.
- La création de cette brochure a également marqué le début du marketing de programmes et de titres de compétences crédibles en matière de tourisme auprès des employeurs.

### **Articulation et échelonnement**

- Les programmes de diplôme en tourisme et en accueil bénéficient maintenant d'une entente provinciale, fondée sur le programme d'études de base, qui permet le transfert entre les collèges. Ils peuvent également bénéficier du transfert de blocs complets de deux ans à au moins un degré dans la province (par le biais d'ententes d'articulation signées) et à un certain nombre à l'extérieur de la province.
- Tous les diplômés des programmes préparatoires à une carrière en tourisme au niveau secondaire, après avoir satisfait aux exigences nécessaires, peuvent être admis sur une base préférentielle à un programme de diplôme collégial en tourisme et en accueil.
- Le travail se poursuit en vue d'élaborer une entente d'articulation provinciale type qui reconnaîtra les diplômés des établissements privés accrédités qui souhaitent être transférés à des programmes de diplômes provinciaux publics en tourisme et en accueil.

### **Reconnaissance des titres de compétences et évaluation des acquis**

- Même si nous n'en sommes qu'à l'étape initiale, les étudiants qui achèvent l'accréditation professionnelle, l'apprentissage ou une formation interne peuvent recevoir des crédits en vue de

leur diplôme/degré.

- L'effort d'articulation public-privé actuel préparera la scène pour le prochain projet d'évaluation des acquis pour le système — un système qui tiendra compte de la reconnaissance d'un niveau comparable d'études en gestion au sein de l'industrie.

Les éléments suivants ne figurent pas dans le diagramme, mais ils sont néanmoins essentiels au système d'apprentissage en tourisme.

### **Planification conjointe**

- Une structure permettant à tous les intervenants majeurs de planifier le développement des ressources humaines.
- Les lignes directrices pour la présentation de nouveaux programmes décrivant les critères pour l'approbation d'un nouveau programme de tourisme (comme les besoins du marché du travail, l'adoption de normes, la collaboration avec d'autres établissements, l'articulation, l'adoption des programmes de base pour les professionnels en tourisme, etc.).
- Le financement conjoint de projets.

### **Perfectionnement professionnel et communication entre les éducateurs**

- Pour renforcer la culture de collaboration, une conférence annuelle des éducateurs en tourisme (qui en est maintenant à sa onzième année) est organisée pour les éducateurs privés et publics en tourisme, tant au niveau secondaire que postsecondaire. Cet événement a attiré jusqu'à 240 délégués et est devenu la principale occasion annuelle de discuter du système et de sa planification. Le lien informel et la possibilité d'interagir sur le plan social (entre tous ces groupes et renforcé avec le temps) permet d'établir un bon niveau de confiance et le consensus essentiel pour un partenariat productif.
- Les comités d'éducateurs, appelés comités d'articulation, se réunissent une ou deux fois par année pour discuter et échanger au sujet des programmes d'études et des ressources, et se pencher sur l'articulation et d'autres questions d'intérêt commun. On en compte huit maintenant en Colombie-Britannique, fonctionnant sous l'égide du Consortium des enseignants en tourisme : programmes de gestion en tourisme, programmes de gestion d'accueil, programmes de formation de chefs cuisiniers, programmes de conseils en voyages, programmes de tourisme d'aventure, groupes d'éducateurs en tourisme du secondaire, éducateurs privés en tourisme, et groupes des programmes de tourisme et d'accueil à l'université.

### **Programmes à temps partiel et d'enseignement à distance**

- Dans le but d’offrir un plus grand accès à ceux qui oeuvrent déjà dans l’industrie, les collèges et les universités ont travaillé ensemble pour offrir des cours à temps partiel qui s’intègrent au degré provincial de baccalauréat de gestion en tourisme.
- L’enseignement à distance pour ce degré est maintenant en voie d’élaboration sous la direction d’un consortium d’établissements.

#### 4.3 L’élaboration du SAT : un bref historique (1987 à aujourd’hui)

**Colombie-Britannique** — Le concept d’un système d’apprentissage en tourisme a été influencé par plusieurs personnes et organismes au cours de la dernière décennie. En 1990, M. Brent Ritchie, de l’Université de Calgary, et M<sup>me</sup> Ann Pollock, consultante en ressources humaines pour le secteur du tourisme, ont publié un article intitulé «*Integrated Strategy for Tourism Education/Training*», qui décrivait la nécessité d’adopter un système d’éducation échelonné et intégré, reliant la formation au secondaire, au collégial, à l’université et en milieu de travail. En même temps, les éducateurs et des représentants gouvernementaux en Colombie-Britannique ont commencé à examiner les questions touchant le développement des ressources humaines en tourisme. Le conseil sectoriel de la Colombie-Britannique, l’ancien Pacific Rim Institute of Tourism (établi en 1988), a encadré un exercice de planification stratégique qui a donné lieu au document *Tourism: The Professional Challenge - A Framework for Action* (Mitchell, 1992). Avec un investissement de plus de 125 000 \$, le Cadre d’action représentait une injection de fonds importante dans la planification de l’élaboration des politiques en matière d’enseignement et de formation en tourisme — un geste inégalé dans tout autre secteur industriel provincial à ce moment.

Le comité de planification était composé de représentants d’employeurs, de syndicats, de gouvernements ainsi que d’éducateurs et près de 200 contributeurs. Après plus d’un an de recherches et de rédaction, le Cadre d’action représente un document complet sur le plan de la portée et de la profondeur des données acquises qui est encore pertinent aujourd’hui. Le Cadre d’action a créé un climat de changement positif et on l’appelait parfois le document des «3C» — pour ses recommandations axées sur la coopération, la consultation et la collaboration.

Ce document a ouvert la voie pour aider les intervenants à adopter une approche beaucoup plus systématique pour l’enseignement et à la formation en tourisme. En 1996, le document, intitulé *The BC Tourism Learning System* (Le système d’apprentissage en tourisme de la Colombie-Britannique), a été rendu public. Représentant le fruit de plusieurs projets de planification et études\*, dont ceux dirigés par M<sup>me</sup> Barbara Mitchell, M. Geoffrey Bird, M. Terry Hood, M. John FitzGibbon, M<sup>me</sup> Lynn Pipes, M. Brian White, M. Dave Donaldson, M<sup>me</sup> Kathleen Ponsart, M. Bob Thompson, M. Dave Freeze, M. Johnatan Rouse, M. Don Bacham et l’Open Learning Agency (entre autres), sur une période de sept ans, le système d’apprentissage en tourisme de la Colombie-Britannique décrit les divers éléments des politiques en matière d’enseignement et de formation en tourisme en Colombie-Britannique, relativement aux programmes d’études, aux lignes directrices touchant mise en oeuvre, à la validation

par l'industrie et à l'articulation.

Un aspect majeur qui caractérise l'élaboration du système d'apprentissage a été le processus global adopté pour garantir la «prise en charge». En tenant compte de la fragmentation des politiques et de l'orientation entrepreneuriale de l'industrie dans son ensemble, la collaboration en vue d'obtenir des appuis était l'approche à privilégier, par opposition à la réglementation et à l'application. Cette «approche souple» a été réalisée à l'aide de divers moyens. Par exemple :

- une conférence annuelle a été organisée pour les éducateurs en tourisme, où on a examiné le perfectionnement professionnel et l'élaboration du système d'apprentissage;
- des petits projets de programmes d'études financés par le gouvernement ont été amorcés, en se concentrant sur la participation de toutes les parties intéressées et amenant un avantage mutuel à tous les partenaires;
- des comités d'articulation ont été établis, se sont réunis régulièrement et ont discuté de questions précises associées à l'articulation et à l'élaboration des programmes d'études.

Des événements et des activités de ce genre (souvent facilités par le conseil sectoriel) ont fourni la collaboration et la confiance requises.

*Une série de petits projets d'élaboration de programmes d'études et de planification auxquels beaucoup pouvaient participer a aidé à établir la bonne volonté nécessaire pour assurer la «prise en charge» d'une vision commune pour le système d'apprentissage en tourisme.*

Le Pacific Rim Institute of Tourism a servi la Colombie-Britannique à titre de conseil sectoriel du tourisme pendant 12 ans et il a cessé ses activités en janvier 2001. Avec l'appui et la participation active de plusieurs partenaires, le travail se poursuit en vue d'élaborer un système d'apprentissage en tourisme et de mettre en place une nouvelle structure pour un organisme de coordination. Il est clair que, sans une fonction de coordination provinciale, le système d'apprentissage en tourisme de la Colombie-Britannique ne pourra pas pleinement relever les défis croissants en matière de ressources humaines auxquels est confrontée l'industrie du tourisme et réaliser tout son potentiel.

\* La majorité du financement pour ce projets provenait du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Formation et de la Technologie et du ministère de l'Éducation de la Colombie-Britannique. Tous les projets ont été gérés par le biais du Centre for Curriculum Transfer and Technology (C2T2). Cet organisme a conclu une entente pour gérer le droit d'auteur et la distribution des produits de ses ressources pédagogiques au nom du gouvernement.

### **Adaptation à d'autres provinces de l'Ouest et au Yukon, 1998-2000**

Au milieu des années 1990, le Tourism Standards Consortium of Western Canada (TSC) a été établi, avec l'aide de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, dans le but de contribuer à l'élaboration de normes nationales, mais d'une perspective régionale. En 1998, le TSC a lancé une initiative visant à élaborer un Système d'apprentissage en tourisme pour l'ouest et le nord du Canada fondé sur l'expérience de la Colombie-Britannique. Le TSC a constaté que le défi pour mettre au point un tel système est que chaque juridiction a ses propres problèmes et circonstances politiques qui doivent être prises en compte. Il était ainsi impossible de proposer un plan pour tout le monde. Il était donc important que chaque province et territoire élabore son propre système d'apprentissage en tourisme, fondé sur les bases théoriques et avec des liens appropriés à l'échelle de l'ouest et du nord canadiens. L'Annexe I présente l'exemple manitobain d'une part du travail de planification qui s'est fait dans chaque province et territoire. Il existe maintenant un appui important dans l'ouest canadien et le Yukon pour un système d'apprentissage en tourisme et les plans individuels sont maintenant en place. L'initiative *Tourism, Contours of Coordination for Education and Training in Alberta* (2000) est un exemple du cadre original du système d'apprentissage en tourisme adapté aux besoins d'une autre province. Ce projet d'élaboration étant terminé, il n'existe maintenant plus de financement pour appuyer cette activité sur une base régionale, mais chaque province ou territoire envisage la meilleure approche pour poursuivre leurs efforts.

Pendant le projet du TSC, deux ateliers ont été présentés pour aider à créer des liens à l'échelle de l'ouest et du nord canadiens, à Kelowna en 1999 et à Vancouver en 2000. L'activité présentée à Vancouver a été élargie de manière à inclure un nombre important de représentants collégiaux et universitaires du centre et de l'est canadiens. Plusieurs résultats sont issus de ce dernier atelier :

- Le processus menant à la création d'un système d'apprentissage en tourisme coordonné à l'échelle nationale a été appuyé par le groupe.
- On a recommandé d'organiser un forum national annuel sur le système d'apprentissage en tourisme pour les éducateurs en tourisme. Tel qu'indiqué dans le profil de la Colombie-Britannique, on a considéré qu'un tel forum était important pour établir la confiance et poursuivre le processus. De plus, un échange régulier de descriptions de cours, de meilleures pratiques et d'enseignants à l'échelle du pays est très utile et encouragé. Le Canada CHRIE (Council of Hospitality, Restaurant and Institutional Educators) et le CCRHT ont été encouragés à envisager d'appuyer cette activité permanente (ces deux organismes utilisent maintenant la technologie de l'Internet avec des groupes d'affinité et des listes de distribution pour favoriser le débat entre les éducateurs en tourisme à l'échelle du pays. Cette méthode s'est avérée très efficace.).
- Un examen régulier du programme d'études de base est important afin d'assurer l'assurance de la qualité et la pertinence.
- La question du rôle de défense, du profil, de l'engagement et du financement pour le travail

associé au système d'apprentissage en tourisme doit être abordée dans chaque juridiction. Chaque conseil sectoriel en tourisme et ministère de l'Éducation devrait placer cet élément au haut de sa liste de priorités, en raison de leur capacité d'influencer de façon positive les efforts d'enseignement et de formation en tourisme.

## **La situation actuelle : l'intérêt augmente à l'échelle du Canada**

Les résultats encourageants de l'atelier présenté à Vancouver en 2000 ont intensifié l'intérêt national à l'endroit de l'élaboration du système d'apprentissage en tourisme.

Au cours de la dernière décennie, le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme a investi considérablement de ressources pour mettre en place un large éventail de normes industrielles, de ressources pédagogiques et d'accréditations professionnelles. Ces éléments servent bien la main-d'oeuvre en tourisme et ils sont constamment examinés et améliorés. Le Conseil appuie maintenant l'élaboration d'un système d'apprentissage en tourisme à l'échelle nationale dans le but de maintenir la dynamique et de s'assurer que ces efforts sont bien associés à d'autres programmes d'enseignement et de formation en tourisme et à des titres de compétences partout au pays. Le Conseil (avec l'aide du Canada CHRIE) organise maintenant un forum national annuel des éducateurs en tourisme (Winnipeg, 1999; Moncton, 2000; et Toronto, 2001). En 1999, le système d'apprentissage en tourisme a été présenté comme une initiative nationale possible et il a reçu un appui important. En 2000, une autre séance de planification a été organisée, attirant 100 éducateurs de tous les coins du Canada. Les délégués ont aidé à créer un document de travail (*Towards A National Approach to Tourism Learning System Development*), qui ouvre maintenant la voie à une élaboration plus approfondie. Le Canada CHRIE (surtout M. George Slavinski de la Ryerson Polytechnic University) et l'ACCC ont joué un rôle crucial en encourageant le dialogue entre les éducateurs et en faisant valoir les avantages d'une approche coordonnée en matière de développement des ressources humaines canadiennes dans le secteur du tourisme.

## **5. Leçons apprises**

### **5.1 Généralités**

- Des ressources financières doivent être affectées à la planification et au maintien du système d'apprentissage en tourisme. Les ministères de l'Éducation, l'organisme provincial du tourisme et l'industrie elle-même ont tous un intérêt dans ce secteur. Il faut d'abord mettre en place un système d'apprentissage en tourisme et ensuite le maintenir. Même si des composantes de son élaboration peuvent facilement être intégrées à des projets ou à des tâches d'une durée déterminée, l'élaboration globale du système doit être appuyée continuellement. Dans le cas du tourisme, un organisme de coordination doit donc fournir cet appui. Les conseils sectoriels sont dans une position idéale pour assumer ce rôle, à condition de leur donner un mandat clair en ce sens.

- La collaboration ou la réglementation? La planification du développement des ressources humaines en tourisme est fondée principalement sur la confiance, la coopération et la bonne volonté. En d'autres termes, il n'y a aucune obligation juridique pour qu'une institution, un employeur ou un organisme gouvernemental participe au système d'apprentissage en tourisme. Cette approche peut s'avérer une faiblesse dans certains cas mais, dans le contexte et la culture du tourisme, c'est sans doute l'approche la plus appropriée. Aussi difficile qu'elle puisse être, elle donne lieu à une excellente intégration lorsqu'elle réussit. Les préoccupations initiales concernant la liberté scolaire et l'autonomie institutionnelle se sont dissipées avec la reconnaissance que les programmes individuels peuvent bénéficier d'une approche de consortium. Les programmes dans cette entente volontaire ont encore toute la marge de manoeuvre nécessaire pour élaborer des cours spécialisés novateurs, et commercialiser et offrir le programme d'une manière distincte.
- Il faut prévoir des réunions au cours de l'année pour échanger de l'information et recueillir des commentaires au sujet de l'élaboration du système d'apprentissage. En général, ces réunions traitent de questions de maintien comme l'examen du programme d'études et les ententes d'articulation, mais également de nouvelles idées, de recherches et de ressources. Les contacts personnels informels et les amitiés établies à ces réunions sont également importants pour assurer la durabilité du système d'apprentissage.
- Le système d'apprentissage en tourisme devrait être considéré comme le cadre global dans lequel sont formulées les demandes de financement futures, non seulement comme un autre outil de développement des ressources humaines. En plus de permettre une approche globale pour la coordination de l'enseignement et de la formation en tourisme, nous reconnaissons également ainsi que le système d'apprentissage en tourisme englobe tout ce dont les employeurs ont besoin et ce que les bailleurs de fonds demandent et sont disposés à financer. Par exemple, certains organismes appuieront le système pour sa pertinence et sa souplesse, tandis que d'autres accorderont la priorité à la reconnaissance des titres de compétences, à l'articulation et aux programmes validés par l'industrie. D'une manière ou de l'autre, le système d'apprentissage en tourisme peut bien servir les conseils de formation en tourisme à l'avenir s'il est bien planifié et mis en oeuvre.
- De l'abstrait au tangible. Le défi le plus important consiste sans doute à s'assurer que le système d'apprentissage en tourisme se transforme d'un concept vague en un ensemble de projets et d'initiatives tangibles (comme le programme d'études de base, des programmes efficaces pour la préparation de carrière, les processus de validation de l'industrie, les modèles d'ERA, etc.). Ce qui est important au sujet du système, c'est

qu'il représente un virage important par rapport au travail précédent des conseils de formation en tourisme, les mettant dans une meilleure position pour assumer un mandat de coordonner tous les aspects de l'enseignement et de la formation en tourisme.

- Investir dans la recherche. On peut souvent penser que, plus il y a d'activités d'enseignement et de formation, mieux c'est. Les recherches au sujet des liens entre l'enseignement et la formation et le développement économique nous indiquent que le lien n'est pas aussi direct. Le fondement théorique est une première tentative de déterminer ce qui est nécessaire pour renforcer le lien entre le développement des ressources humaines et la croissance économique. D'autres recherches dans ce secteur permettraient de répondre aux besoins de tous les partenaires.

## **5.2 Adaptation/application du système d'apprentissage en tourisme à d'autres provinces**

Les commentaires suivants sont fondés sur l'adaptation récente du système d'apprentissage en tourisme en Alberta, au Manitoba, en Saskatchewan et au Yukon.

- Chaque province est différente — Chaque province et territoire a dû adapter le fondement théorique ainsi que les composantes spécifiques de l'expérience de la Colombie-Britannique à ses besoins locaux. C'est clair lorsqu'on examine le processus dans l'ouest et le nord canadiens. Après deux ans, chaque province a adopté sa propre approche unique pour élaborer son système d'apprentissage en tourisme, même si elles cherchent toutes à satisfaire toutes les exigences. Puisque l'éducation relève des provinces, une approche individuelle pour chaque province ou territoire est donc requise lorsqu'on planifie et met en oeuvre le système d'apprentissage en tourisme.
- Certains éléments se recoupent — Certaines composantes du système d'apprentissage en tourisme, comme l'évaluation des acquis, l'appui de l'industrie, le programme d'études de base et l'articulation, continuent d'être considérées comme des secteurs prioritaires dans toutes les juridictions. Le travail se poursuit dans chaque juridiction en fonction des priorités locales.
- Certains éléments ne se recoupent pas — En ce qui concerne l'exigence d'une agence de coordination globale, il semble y avoir une divergence dans les mandats des conseils de formation en tourisme. Alors que ces conseils sont placés dans une position où ils devront penser à leur propre survie et se concentrer sur la mise en oeuvre de la formation et délaissier le rôle de coordination, le système d'apprentissage en tourisme pourrait risquer de n'avoir aucun organisme de coordination ou «champion» dans certaines juridictions.

- Certains éléments sont absents — En ce qui concerne le fondement théorique, certaines exigences sont nouvelles et, par conséquent, exigent un plus grand engagement. Deux exemples sont l'importance du marketing et l'alignement des politiques en matière de développement des ressources humaines avec la stratégie provinciale de gestion de la croissance pour l'industrie. Un organisme de coordination peut toutefois fournir le leadership nécessaire pour répondre à ces besoins.
- La question n'est pas réglée — Même si nous avons réalisé des progrès importants en vue d'élaborer un système d'apprentissage en tourisme, certaines exigences doivent encore être prévues, atteintes ou maintenues. Certains secteurs sont actuellement à l'étude dans le cadre du SAT, dont les lignes directrices pour les programmes d'enseignement en tourisme pour les autochtones, un ensemble de normes et d'activités de formation pour le secteur du tourisme d'aventure reliées au SAT et un examen de la façon dont les compétences d'employabilité de base peuvent être intégrées aux normes fondamentales.
- Nous sommes sur la bonne voie — Il est évident que nous sommes dans la bonne voie et que ceux qui ont participé au système d'apprentissage en tourisme ont accompli beaucoup au cours des dernières années. Plus de 200 établissements en Colombie-Britannique et un nombre croissant dans les provinces de l'Ouest et au Yukon ont commencé à relier leurs initiatives de programmes au SAT. Le système continue de créer sa propre dynamique.
- La collaboration en vue d'atteindre un objectif commun — Des ressources concrètes et une plus grande mobilité des employés et des étudiants nous ont encouragés à aller dans cette direction. Nous avons sauvé du temps et de l'argent en investissant dans des initiatives systémiques, où chaque province met également ses réalisations à la disposition des autres. Par exemple, plusieurs composantes du système d'apprentissage en tourisme de la Colombie-Britannique ont été facilement échangées avec des collègues à l'échelle du Canada :
  - le programme d'études de base pour le diplôme de gestion en accueil;
  - le programme de base pour le programme de préparation de carrière en tourisme (avec l'Académie canadienne du voyage et du tourisme);
  - le processus de validation de l'industrie dans la province;

- les lignes directrices pour l'élaboration des programmes en tourisme (à des fins de planification);
- des modèles d'entente de transfert en bloc de degrés (à l'Université de Calgary, l'Université de Victoria, la UCC, le BCOU, l'Université de Guelph, Ryerson, etc.);
- une entente d'articulation provinciale entre les établissements secondaires et postsecondaires;
- un modèle de conférence pour le perfectionnement professionnel annuel des éducateurs en tourisme.

*LE SYSTÈME D'APPRENTISSAGE EN TOURISME — Une stratégie complète et coordonnée en matière de développement des ressources humaines pour l'industrie du tourisme.*

### **5.3 Adaptation/application du concept du système d'apprentissage à d'autres secteurs industriels**

Commencez en faisant participer tous les intervenants — Lorsque vous commencez à élaborer le système d'apprentissage, il est impératif que tous les organismes soient intégrés au processus. Même si les organismes ne participent pas tous à chaque aspect de l'élaboration du système d'apprentissage, il est important de s'assurer que tous sont conscients de leur rôle et engagés à l'endroit de l'initiative.

Tenez compte des caractéristiques du marché du travail et des pratiques de l'élaboration des politiques pour le secteur — Chaque secteur est différent et, par conséquent, les priorités et les processus seront différents. Par exemple, un système d'apprentissage dans le secteur de la santé peut recourir davantage à une approche réglementaire juridique pour ses normes et ses titres de compétences par opposition à l'approche volontaire privilégiée dans le secteur du tourisme.

Réduisez la tâche en «petites bouchées» — Le système d'apprentissage peut être considéré comme une tâche énorme. Dans le cas du tourisme, une bonne part des composantes ont été élaborées à l'aide de subventions variant entre 7 000 \$ et 20 000 \$. Avec le temps, et grâce à une vision commune, les diverses pièces s'imbriquent.

## **6. Conclusions et prochaines étapes possibles**

Au cours de la dernière décennie, l'enseignement et la formation en tourisme se sont élargis alors que le profil économique du tourisme s'est amélioré. Les initiatives de réforme de l'éducation (axées sur la

qualité, la pertinence, l'accessibilité, l'abordabilité et l'imputabilité) ont fourni l'inspiration pour investir dans l'élaboration du système d'apprentissage en tourisme. De nombreux programmes ont été élaborés en réponse à la demande croissante pour des employés de gestion, de supervision et de première ligne. Dans les régions rurales, l'enseignement et la formation en tourisme sont devenus les éléments d'une stratégie de recyclage majeure et un contributeur important au développement économique communautaire durable. Comme nous l'avons indiqué précédemment, la création d'un système d'apprentissage en tourisme n'est pas encore terminée dans aucune juridiction. Les industries, les éducateurs et les partenaires gouvernementaux doivent encore relever plusieurs défis pour élaborer un système d'apprentissage en tourisme. Tel qu'indiqué plus haut et dans la liste ci-après, les défis sont nombreux. Voici un bref aperçu :

- surmonter la fragmentation des politiques et maintenir la coordination globale;
- maintenir l'engagement du gouvernement et de l'industrie à l'endroit du système d'apprentissage;
- investir des fonds suffisants dans l'élaboration d'un programme d'études qui appuie le système;
- assurer la transférabilité des titres de compétences entre les établissements et les provinces;
- faire connaître aux étudiants les avantages d'une carrière en tourisme;
- faire valoir l'utilité de l'éducation en tourisme (et les compétences des diplômés) auprès des employeurs;
- reconnaître que les ressources humaines sont un des facteurs contribuant à l'analyse des comptes satellites en tourisme.

La possibilité d'atteinte de ces objectifs repose dans la participation active et la bonne volonté des divers intervenants dans le développement des ressources humaines en tourisme. Par dessus tout, ce sera l'apprenant éventuel qui bénéficiera le plus et qui, à son tour, bénéficiera à l'industrie du tourisme et à la société dans son ensemble.

## Annexe 1

### **Exemple d'un plan stratégique pour l'élaboration d'un système d'apprentissage en tourisme (SAT) : tactiques et objectifs proposés pour la mise en oeuvre d'un SAT au Manitoba**

Projet de système d'apprentissage en tourisme dans l'ouest et le nord du Canada, Tourism Standards Consortium, 1998-2000

1. Élaborer, valider et mettre en oeuvre le plan stratégique pour le système d'apprentissage en tourisme :
  - embaucher un coordonnateur à temps partiel pour le MTEC (le directeur général du MTEC participera également aux activités de planification);
  - organiser une séance de planification avec des hauts responsables du système d'enseignement public postsecondaire, du gouvernement et de l'industrie pour discuter du concept du système d'apprentissage en tourisme et appuyer la vision, les principes, les objectifs et les tactiques;
  - établir un comité consultatif pour le système d'apprentissage en tourisme, afin d'assurer un appui et un soutien continu pour l'initiative;
  - élaborer un protocole d'entente entre les intervenants en vue de convenir d'une vision commune pour le développement des ressources humaines en tourisme;
  - élaborer de nouvelles lignes directrices pour la présentation de programmes de tourisme financés par le secteur public, précisant les principaux défis à relever (par exemple, assurer l'articulation avec les écoles secondaires, intégrer certaines normes, etc.);
  - déterminer les secteurs de priorité pour les programmes futurs en tourisme.
2. Accroître la pertinence, la qualité et la reconnaissance des programmes associés au tourisme à tous les échelons :
  - présenter un atelier dans le but de dégager un consensus au sujet de l'utilité d'adopter une norme dans l'ouest et le nord canadiens pour les diplômés et d'autres secteurs de programmes possibles;
  - adapter les normes des programmes d'études de base de la Colombie-Britannique pour les diplômés de gestion en accueil et le diplôme de gestion en tourisme au contexte

du Manitoba;

- adapter le processus de validation de l'industrie provinciale de la Colombie-Britannique au Manitoba et valider les programmes (cours secondaires associés au tourisme, normes basées sur les programmes postsecondaires, etc.).

3. Offrir des possibilités d'apprentissage continu pour le bénéfice :

a) des intervenants actuels de l'industrie du tourisme :

- lancer un projet pilote de reconnaissance des titres de compétences pour la formation et les normes de travail ainsi que pour l'accréditation afin de relier les programmes postsecondaires;
- examiner les possibilités d'évaluation des acquis précisément pour les emplois en tourisme reliant les programmes associés au tourisme.

b) des jeunes :

- présenter un atelier dans le but :
  - a) d'établir les priorités relatives à l'articulation (au niveau du collège, du milieu de travail, etc.)
  - b) de trouver des façons d'améliorer et d'élargir l'enseignement et la formation en tourisme au secondaire;
  - c) d'établir, en se fondant sur le modèle de la Colombie-Britannique, des normes de travail nationales et une certification sous forme de crédits facultatifs dans le système scolaire.

c) des diplômés :

- participer à la Conférence sur l'articulation du système d'apprentissage en tourisme pour l'ouest et le nord du Canada en novembre 1998 concernant le transfert en bloc du diplôme au degré à l'échelle de l'ouest et du nord du Canada;
- participer à l'initiative de l'ouest et du nord canadiens en vue de planifier et d'élaborer des ressources pour un enseignement à distance à temps partiel échelonné au niveau du degré (la possibilité d'offrir des cours de 3<sup>e</sup> et de 4<sup>e</sup>

années de niveau collégial au Manitoba, qui s'intègrent au degré du BC Open University).

4. Accroître le profil du développement des ressources humaines en tourisme et du système d'apprentissage en tourisme auprès des étudiants et des employeurs éventuels :
  - élaborer et mettre en oeuvre le plan de marketing pour le système d'apprentissage en tourisme, décrivant les programmes de validation de l'industrie et la formation continue;
  - organiser une conférence provinciale de l'industrie et des éducateurs sur le développement des ressources humaines en tourisme;
  - sensibiliser l'industrie aux ensembles de compétences des diplômés pour les programmes validés par l'industrie;
  - accroître la sensibilisation aux normes professionnelles dans les cours appropriés dans tous les programmes de gestion.

## **Bibliographie**

ALBERTA TOURISM EDUCATION COUNCIL (2000), *Tourism, Contours of Coordination for Education and Training in Alberta*, Province of Alberta.

ASHTON, D. AND GREEN, F. (1996), *Education, Training and the Global Economy*, Edward Elgar, Cheltenham.

BAUM, T. (1991), "Human Resource Issues in Tourism", *World Travel and Tourism Review*, vol 1 CAB International, pp. 231-234.

BAUM, T. (1993a), "Collecting and Using Information about Human Resource in Tourism – the Direct Survey Method", in T. Baum (ed.) *Human Resource Issues in International Tourism*, London, Butterworth-Heinemann, pp. 47-59.

BAUM, T. (1995), "The Role of the Public Sector in the Development and Implementation of Human Resource Policies", *Tourism in Tourism Recreation Research* vol. 20(2), pp. 25-31.

BECKER, G.S. (1964) *Human Capital*, New York, National Bureau of Economic Research.

CONLIN, M., AND TITCOMBE, J.A. (1995), "Human Resources: a Strategic Imperative for Caribbean Tourism", in Conlin, M., and Baum, T. ed *Island Tourism*, Wiley and Sons, Toronto.

DONALDSON, D. (1996) Hospitality Management Common Core, Open Learning Agency, Burnaby, British Columbia.

GALLAGHER, P., ROLLINS, R. (1997), Intermediate Skill Development in British Columbia: New Policy and Research Implications, Queen's Printer, Victoria.

HOOD, T. (2000), Toward a National Approach to Tourism Learning System Development, Canadian Tourism Human Resource Council (unpublished)

MITCHELL, B. (1991), Tourism: The Professional Challenge – A Framework for Action, Province of British Columbia.

MITCHELL, B. (1992), Towards an Integrated and Flexible Tourism Education System, Province of British Columbia.

POLLOCK, A. (1986), Tourism: The Quest for Professionalism, Province of British Columbia.

POLLOCK, A. (1991), Tourism Trends and their Impact on Training and Education, Province of British Columbia.

POLLOCK, A. AND RITCHIE, B. (1990), "Integrated Strategy for Tourism Education/Training", Annals of Tourism Research, Pergamon Press pp. 568-585.

PRAIS, S.J., JARVIS, V., ET AL. (1989), "Productivity and Vocational Skills in Services in Britain and Germany: Hotels", National Institute Economic Review, Nov., pp. 52-74.

PROVINCE OF BRITISH COLUMBIA (1996), The BC Tourism Learning System, (unpublished).

PROVINCE OF BRITISH COLUMBIA (1996), Charting a New Course: A Strategic Plan for the Future of British Columbia's College, Institute and Agency System, Queen's Printer.

PSACHAROPOULOS, G. (1991) "From Manpower Planning to Labour Market Analysis", International Labour Review, 130(4),pp. 459-74.

RILEY, M. (1993) "Labour Markets and Vocational Education", in Human Resource Issues in International Tourism, London, Butterworth-Heinemann.

RITCHIE, B. (1995), "Design and Development of the Tourism/Hospitality Management Curriculum", in Tourism Recreation Research, vol. 20(2) pp. 7-13.

RITCHIE, B. (1995), "Design and Development of the Tourism/Hospitality Management Curriculum", Tourism Recreation Research, vol. 20(2) pp. 7-13.

SMITH, S. (1997) A National Research Agenda for the Canadian Tourism Industry, Canadian Tourism Commission.

TOURISM BRITISH COLUMBIA (1997), Tourism Industry Product Overview, Province of British Columbia.

TTA (TOURISM TRAINING AUSTRALIA) (1995), Training Reform in Australia, TTA.

TTNA (TOURISM TRAINING NORTHERN TERRITORY) (1997), Tourism and Hospitality Industry Training Plan Overview, TTNA.

WALSH, J. (1996), Apprenticeship in the 21 st Century: Change, Challenge and Opportunity, Ottawa, Canadian Labour Force Development Board.

WHITE, B. (1995), Tourism Management Common Core, Open Learning Agency.

WTTC (WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL) (1995), Travel and Tourism Economic Perspective, New York.

WTTC (WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL) (1996), Jobs for the Millenium: A Study of Education and Training for Careers in Latin America's Travel and tourism Industry, New York.