

# COMPTE-RENDU ATELIER #9 DE LA COMMUNAUTÉ DES TERRITOIRES FRANCILIENS CIRCULAIRES

**02 février 2024**

## **TOURISME ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE**

Rédaction : Maxime Kayadjanian



### **Des bonnes pratiques en matière de tourisme durable à une logique d'économie circulaire territoriale dans le secteur**

Si l'adoption, par les entreprises du tourisme, de pratiques durables voire de certifications environnementales (de type éco-labels) est une nécessité pour limiter leurs impacts environnementaux, sa conciliation avec des objectifs économiques et avec les exigences de la clientèle reste à trouver.

L'économie circulaire peut apporter des réponses. Ce modèle propose des pistes d'actions, susceptibles de répondre aux enjeux tels que le passage à l'échelle pour embarquer davantage d'entreprises du secteur, l'optimisation de la diminution des flux entrants de matières, d'énergie et de déchets, la réduction des coûts de fonctionnement par économie d'échelle. Quelles conditions, pour l'ensemble des acteurs impliqués localement, mettre en place à l'échelle du territoire pour susciter des initiatives et mettre en œuvre des synergies ?

## Table des matières

1. Introduction.....	3
2. Tourisme et économie circulaire, enjeux et perspectives.....	3
3. Le Fond régional pour le Tourisme.....	5
4. Mobilisation des acteurs du territoire autour de la marque Valeur Parc naturel régional .....	6
5. La Politique de Développement Durable de l'Office de Tourisme du Grand Roissy .....	7
6. Best Western, une coopérative hôtelière face aux défis de l'économie circulaire et de la gestion des déchets.....	9
7. Le programme Rispettu, hôtellerie durable corse .....	12
8. Ateliers en groupe .....	16
Mobilisation des professionnels pour la création d'un réseau pérenne de développement d'économie circulaire dans le tourisme .....	16
Accompagnement par les acteurs institutionnels : formations, sensibilisation, conseils, co-financement .....	17

## 1. Introduction

Anne-Sophie de Kerangal (cheffe de service économie circulaire et déchets à la Région Île-de-France)

La [stratégie régionale en faveur de l'économie circulaire](#) (SREC) est un document transversal volontaire rédigé par la Région pour planifier et accompagner le déploiement de l'économie circulaire en Île-de-France. Approuvée en 2020, elle touche des thématiques variées (développement économique, culture, sport, formation, lycées ... etc.) et a pour ambition de passer d'un modèle de consommation linéaire à un modèle circulaire d'ici 2030. Pour cela, elle a fixé 10 objectifs et 10 leviers comprenant 53 actions et engagements, répartis en trois axes. La création de la communauté des territoires franciliens est une action inscrite dans le Levier 1 et vise l'objectif de 100% des territoires franciliens engagés dans l'économie circulaire. Le Levier 9 ambitionne de faire de l'économie circulaire un facteur d'attractivité dans les secteurs culturel, sportif et touristique en particulier et d'y ancrer le zéro déchet.

Maxime Kayadjanian (chargé d'études à L'institut Paris Region)

La communauté est un lieu d'échanges et d'accompagnement des collectivités territoriales ou acteurs territoriaux s'engageant à déployer et mettre en œuvre des stratégies, des feuilles de route, et/ou actions en matière d'économie circulaire sur leur territoire. Elle a pour objectif de mobiliser les territoires vers l'économie circulaire, fédérer les initiatives et faciliter les synergies et la co-construction, appuyer le déploiement de l'AMI « Territoires franciliens circulaires ». La Communauté s'articule autour de plusieurs activités (4 ateliers par an, 1 évènement annuel et des échanges d'information via des outils de communication) pour répondre aux besoins des territoires.

## 2. Tourisme et économie circulaire, enjeux et perspectives

Marion Tillet et Maxime Kayadjanian (chargés d'études à L'institut Paris Region)

L'économie circulaire implique de s'intéresser aux flux de matières. Dans le domaine du tourisme peu de données sont disponibles, par exemple les déchets produits par le secteur de l'hébergement en Île-de-France sont difficilement distinguables des déchets ménagers avec qui ils sont la plupart du temps mélangés, de surcroît la saisonnalité touristique est peu marquée. Néanmoins quelques estimations globales peuvent être produites. L'Île-de-France est une région touristique majeure puisqu'elle a accueilli en 2022 44 millions de touristes totalisant 171,9 millions de nuitées dont 66,6 millions de nuitées dans les 2500 hôtels franciliens (160 000 chambres) soit 471 000 équivalents habitants (171,9 millions / 365). Les activités des touristes (visites, shopping...) génèrent en moyenne 114€ de dépenses /jour/pers soit en tout 19,6 milliards€ de retombées en 2022.

Avec une consommation annuelle visible de 5 tonnes de matières par francilien, 471 000 équivalents habitants ont potentiellement consommé 2,3 millions de tonnes de matières et potentiellement 9,2 millions de tonnes de consommation cachée. Avec en moyenne 330 kg de déchets du quotidien collectés par habitant en 2022 en Île-de-France, on peut estimer que 213 000 tonnes de déchets du quotidien ont été potentiellement collectés pour cette même population.

En ce qui concerne l'hôtellerie, quelques estimations ont été produites dans le cadre du Baromètre *Take a waste* 2022<sup>1</sup> : un hôtel sans restaurant produit 44 tonnes de déchets par an (tout déchet confondu). Un hôtel avec un restaurant 64 tonnes de déchets ; Un hôtel avec ou sans restaurant : 570 kg /chambre/an. En ce qui concerne le textile, le site [comptoirtextile.fr](http://comptoirtextile.fr) indique des durées de vie

---

<sup>1</sup> Échantillon de 200 hôtels en France métropolitaine

moyenne du linge extrêmement courte dans un hôtel : quelques mois pour les draps et les serviettes ; 2 ans pour les oreillers ; 3 ans pour les couettes ; 6 ans pour les matelas et 8 ans pour les sommiers.

Au-delà de ces chiffres, il est également nécessaire de se pencher sur les pratiques en matière de tourisme durable dans les 2500 hôtels franciliens. Près de 9% d'entre eux sont déjà écolabellisés (211 Clefs vertes et 12 Eco labels européens) dénotant un engagement d'un nombre non négligeable d'établissements. Ce chiffre ne signifie pas pour autant que les autres hôtels ne font rien. Dans une enquête réalisée dans le cadre du projet européen TOURISME portant sur les pratiques de tourisme durable en Espagne, France, Italie et Chypre, sur les 256 réponses reçues (dont 42 pour l'Île-de-France et les départements limitrophes), il apparaît que la plupart des établissements ont mis en place des actions ou envisage de le faire sur la réduction des consommations énergétiques et d'eau, le tri ainsi que la réduction de la production des déchets plastiques et déchets alimentaires notamment, la mise en place d'une politique de mobilité durable ou la formation du personnel aux questions de durabilité. Par contre, la réutilisation de l'eau, ou celle du mobilier ou des appareils et équipements sont très peu investies.

#### Questions/réponses :

**Bruno Brival** (Comité martiniquais du tourisme) : la question de l'innovation n'a pas été abordée notamment dans la stratégie régionale qui peut apporter des solutions en matière d'économie circulaire.

**Annick Austoni** (Conseil Régional IDF) : la question de l'innovation est intégrée dans le schéma régional du tourisme au travers le dispositif *Innov'up* notamment.

**Marc Dufau** (DRIEAT) : est-ce que les résultats de l'enquête menée dans le cadre du projet TOURISME sont ventilés par type d'établissement (chaîne hôtelière, hôtel indépendant, etc.), type de tourisme (loisir, culturel, affaire) ?

**Maxime Kayadjanian** (IPR) : les résultats de l'enquête sont plus détaillés que la présentation et seront mis à disposition des participants.

**Rachel Bouvard** (GHR) : le classement hôtelier a été révisé en 2022 et mis en place en avril 2023. Il intègre désormais des critères obligatoires concernant sur la transformation environnementale avec notamment une formation obligatoire pour l'ensemble du personnel sur les éco-gestes. Cette disposition se met en place progressivement en fonction des demandes de renouvellement du classement des établissements hôteliers. Les pratiques vont donc évoluer sans même passer par la labellisation. Le GHR travaille depuis 10 ans sur le tri des biodéchets et leur valorisation avec la mise en place d'une filière. On constate un intérêt grandissant des hôtels pour travailler sur ces changements malgré les difficultés pour changer de modèle économique en particulier dans l'accueil des touristes étrangers dont le bilan carbone peut être fortement alourdi par les modes de transport choisis.

**Marion Tillet** (IPR) : au travers le projet TOURISME, on a pu observer effectivement que les changements dans l'hôtellerie sont tout à fait palpables. Dans cet atelier, nous ne traitons pas cependant la question de la mobilité.

**Franck Laval** (Solar Hôtel) : on constate que la réutilisation du mobilier est une des pratiques les moins mises en œuvre par les hôtels enquêtés dans le projet TOURISME. Contrairement à la réduction des consommations d'eau qui permet de faire directement des économies financières, l'équipement d'un hôtel en mobiliers issus de la réutilisation, coûte deux fois plus cher selon des études locales réalisées

par Solar Hôtel. Ce sont 35.000 chambres qui sont rénovées en moyenne chaque année en Île-de-France.

### 3. Le Fond régional pour le Tourisme

Annick Austoni (responsable Tourisme à la Région Île-de-France)

La Région a adopté sa stratégie en mai 2022 en vue de faire de l'Île-de-France, non pas la première destination, mais la meilleure destination en termes de tourisme durable en s'appuyant sur l'ensemble de ses ressources en particulier les transports en commun et les connexions avec les itinéraires pédestres et cyclables, les différentes politiques sectorielles, de faire découvrir l'ensemble de la région et son riche patrimoine aux visiteurs (et pas seulement Paris). Dans un contexte post COVID, la clientèle internationale est la cible première. La stratégie vise également à attirer et faire découvrir la région à davantage de franciliens. Enfin la stratégie vise le tourisme d'affaires et ses événements de façon à les rendre plus éco responsables.

#### 4 axes structurent la stratégie :

1/ Pour un nouveau type de tourisme plus qualitatif, plus respectueux et écologique : soutenir la transformation des entreprises et des territoires, la Région s'appuie sur les offices de tourisme afin d'être plus proche des porteurs de projet et véhiculer tout le panel d'aides permettant d'accompagner le changement.

2/ Pour une destination Paris Île-de-France plus attractive et innovante autour de nouvelles thématiques telles que le *Slow Tourism*, le *fluvestre* (Seine, Oise), les savoirs-faires ou la convivialité notamment auprès de la jeunesse.

3/ Pour une reprise forte et pérenne du tourisme : développer l'offre de séjour en dehors de Paris et l'interconnexion avec les transports en commun en partenariat avec *Choose Paris Region* et *Île-de-France mobilité*.

4/ Pour une destination prête à accueillir de grands événements : en tirer parti et leur garantir un héritage durable.

#### Le fond régional du tourisme

Il a été adopté en juin 2023. Son règlement d'intervention s'articule autour de 4 leviers dont 3 existaient déjà mais ont été renforcés :

- Offre d'activités et de loisirs + Sécurisation
- Mise en valeur des richesses et savoir-faire de l'IdF
- Innovation et transition numérique

Le 4<sup>e</sup> levier est nouveau et porte sur l'offre d'hébergements touristiques afin de développer de destinations touristiques autour de nouvelles thématiques (itinérances vélo ou fluvestre)

Les aides octroyées sont désormais soumises à des critères d'éco-conditionnalité qui exigent que le requérant ait adopté un critère par bloc : transition écologique et impact carbone (6 critères) ; accessibilité (4 critères) ; ancrage territorial (4 critères) permettant des retombées locales. Soit en tout 3 critères.

Les critères du bloc transition écologique et impact carbone :

- Gestion des déchets
- Economie circulaire
- Préservation des ressources naturelles
- Politique d'achat responsable
- Ecoconstruction des bâtiments
- Efficacité énergétique

Le taux de l'aide est fixé à un maximum de 30% des dépenses éligibles pour un montant plafonné entre 200k€ et 400k€ en fonction des projets. L'aide peut être majorée de 20% si un ou plusieurs critères additionnels sont adoptés ou si le projet est situé dans l'une des 23 zones de reconquêtes économiques (ZRE) de la région.

Questions/réponses :

**Bruno Brival** (Comité martiniquais du tourisme) : pour les travaux de rénovation énergétique concernant des bâtiments existants ou la récupération d'eau, n'y-a-t'il pas intérêt à relever le montant vu les coûts élevés pour ce genre d'opération ?

**Annick Austoni** (Conseil Régional IDF) : notre aide peut être abondée par celle de l'ADEME ou d'autres organismes.

## 4. Mobilisation des acteurs du territoire autour de la marque Valeur Parc naturel régional

**Cassandra Lafont** (chargée de mission tourisme et écomobilité Parc naturel régional du Gâtinais français)

La marque est portée par la Fédération des PNR et a été déployée dans 46 PNR. Elle repose sur trois valeurs : l'ancrage territorial, la dimension humaine et sociale et, la préservation des patrimoines naturels et culturels. La marque est nationale. Elle n'est cependant pas un label impliquant une certification.

Dans le PNR du Gâtinais français, 63 entreprises ont adopté entre 2018 et 2024 la marque dont 28 producteurs et artisans, 23 hébergements, 9 boutiques, 2 restaurants et 1 traiteur répartis régulièrement sur le territoire du parc (70 communes). L'intégration dans la marque Valeur Parc exige de remplir une grille de critères (dont une partie est spécifique à la catégorie de l'entreprise : tourisme, agriculture, artisanat) et la signature d'une convention pour 5 ans.

La marque implique de s'engager dans une démarche de progrès en continu notamment sur le plan des impacts environnementaux via le suivi d'indicateurs liés aux trois valeurs. Ceux-ci sont co-définis par l'adhérent et le PNR. La marque fédère des adhérents qui participent activement à la vie du réseau et à la vie du territoire. Elle crée des synergies entre les entreprises, par exemple les hébergeurs ou les restaurants (ou le réseau connexe des boutiques gâtinaises) proposent les produits des agriculteurs adhérents à la marque. Enfin, la marque permet de créer un réseau d'ambassadeurs qui connaît le territoire du Parc et ses enjeux.

La marque Valeur Parc agit comme un levier d'engagement dans une démarche d'économie circulaire au travers les critères comme le critère 6 qui requiert de limiter les emballages ou de lutter contre le gâchis ; le critère 14 qui promeut l'éco-conception dans les opérations de rénovation (et permet le soutien à la filière chanvre via le réseau connexe des ambassadeurs éco-rénovation) ; le critère 5 qui

demande de privilégier les fournisseurs, locaux & éthiques. En outre, l'adhésion à la marque permet aux entreprises d'hébergements touristiques de bénéficier d'aides du PNR pour acquérir du mobilier ou de l'électroménager d'occasion. Elle s'accompagne d'actions de communication sur leur démarche auprès du public.

#### **Perspectives 2024**

La marque Valeur Parc pêche actuellement par son manque de notoriété auprès des différents acteurs et les bénéfices économiques que peuvent en tirer les adhérents sont difficiles à évaluer. Le PNR s'attèlera en 2024 à embarquer d'avantage d'acteurs dans le noyau dur des ambassadeurs de manière plus collégiale.

Le PNR mène de nombreuses actions liées à l'économie circulaire mais sans l'afficher en tant que tel. Il envisage d'adopter une stratégie plus lisible sur ce plan.

Enfin, l'ambition de devenir un territoire circulaire sera inscrite dans la nouvelle Charte du Parc qui est en cours de renouvellement.

#### Questions/réponses :

**Marc Dufau** (DRIEAT) : la question des retombées économiques est centrale. Il est impératif de bâtir un argumentaire qui démontre que l'adoption de modèle d'économie circulaire permet d'éviter des coûts voire d'augmenter le chiffre d'affaires. Ainsi, un autre système de valeurs est à mettre en avant. Il est nécessaire de donner confiance aux acteurs sur un territoire pour qu'ils collaborent au sein d'un réseau. Les approches de concertation anticipée ne sont pas une évidence, sur ce plan, vous appuyez-vous sur les associations de concertation ou de débat citoyen bien représentées en Île-de-France ?

**Cassandra Lafont** (PNR Gâtinais) : le PNR s'inscrit en 2024 dans une démarche d'expérimentation d'un groupe de travail intégrant des partenaires tels que la chambre d'agriculture qui permettra de mobiliser de nouvelles compétences. Mais nous n'avons pas pensé à intégrer le champ associatif. Ce qui est une bonne idée que nous notons.

**Intervenante** (*non identifiée*) : il existe de nombreux labels et de marques ; comment s'y retrouver en tant qu'habitant ou en tant que client et le faire connaître et les valoriser ?

**Cassandra Lafont** (PNR Gâtinais) : le PNR et la fédération sont bien conscients de cette problématique. Sur le volet tourisme et le volet agriculture, on peut être un peu noyé effectivement, de fait les adhérents à la marque Parc possèdent aussi d'autres reconnaissances. La multiplication des labels ou des marques (qui ont souvent des critères en commun) est un signe que les choses vont dans le bon sens pour l'acteur qui les a adoptés.

## **5. La Politique de Développement Durable de l'Office de Tourisme du Grand Roissy**

**Leslie Lupu** (Directrice adjointe) et **Tariana Carvalho** (Responsable commerciale et partenariats)

Leslie Lupu et Tariana Carvalho sont référentes Tourisme Durable au sein de l'OTGR.

L'Office de Tourisme Grand Roissy (OTGR) intervient dans 3 communes du Val d'Oise : Roissy-en-France, Écouen, Luzarches (incluse dans le PNR Oise-Pays de France) et deux communes de Seine-et-

Marne : Le Mesnil-Amelot et Gressy. Un territoire hétérogène à proximité de l'aéroport de Roissy présentant 4 atouts majeurs : Nature, Histoire, Art de Vivre et tourisme d'affaires.

Le bassin économique du Grand Roissy comporte un grand nombre d'hébergements : 44 hôtels et appart-hôtels, 8706 chambres, une centaine de restaurants et 246 salles de séminaires.

La démarche RSE de l'OTGR a pour ambition de faire du Grand Roissy une destination plus durable en se déployant sur plusieurs axes : après une phase d'introspection, l'observation de différents constats (urgence climatique, nouvelles exigences des touristes, nouveaux discours politiques, enjeux de classement pour les hébergements et besoins exprimés par les professionnels) et une forte volonté d'évoluer et de proposer des idées.

Pour pouvoir faire du Grand Roissy une destination plus durable, il s'agit pour l'OTGR d'être ambassadeur au travers leur marque Qualité Tourisme et leur classement en catégorie 1 (le plus haut classement dans les OT). Ce classement implique le respect d'un certain nombre de critères.

Le schéma de développement touristique de la Région est calqué sur le territoire Grand Roissy. Une Charte d'engagement a été lancée afin de permettre de fédérer la démarche sur la destination.

L'observatoire de l'OTGR aide à la compréhension des usages des visiteurs et la façon dont ils consomment le territoire. Il est envisagé à terme de mesurer l'impact carbone de la destination.

Les actions de l'OTGR portent sur la formation en interne, le développement de l'offre de *slow tourisme* en mettant l'accent sur le volet Nature et Cyclotourisme.

L'OTGR travaille de près avec les acteurs du tourisme du territoire pour co-construire et améliorer son projet dans une démarche partenariale. Cela passe par l'animation du réseau, le sondage des acteurs, leur accompagnement et la valorisation de leurs initiatives. L'OTGR entend aussi se positionner comme facilitateur pour les démarches de labélisation notamment de l'hébergement.

La démarche RSE a démarré en 2018. 2022 a vu la création de la mission tourisme durable et 2023 la collaboration étroite avec les établissements hôteliers de grandes enseignes. Celle-ci a débouché en septembre 2023 sur l'organisation des rencontres du Tourisme Durable dans l'optique de faire le lien entre les hôteliers, les restaurateurs et les producteurs locaux du territoire (identifiés par l'OTGR) et mettre en place des circuits courts.

Les rencontres ont permis l'exposition des produits locaux et l'organisation de conférences liées au tourisme durable. Un large spectre de profils professionnels du tourisme a été convié à l'évènement (entièrement gratuit) : managers, assistantes de direction, responsables RH, commerciaux, chefs de cuisine, etc. L'association des hôteliers du Grand Roissy a apporté son soutien dans la promotion de la rencontre. En amont des rencontres, un sondage a été lancé auprès des hôteliers portant sur deux questions : les produits dont ils ont le plus besoin et les bonnes pratiques qu'ils mettent en œuvre ou qui les intéressent le plus. Il en ressort que les fruits et les légumes frais, le fromage et les produits laitiers, et les boissons non-alcoolisées ont eu le plus de réponses pour la première question. La gestion des déchets, les économies d'énergie, la sensibilisation des équipes et les économies d'eau ont eu le plus de réponses pour la seconde question.

Résultats : 15 exposants, 60 personnes présentes. Certains producteurs n'ont pas souhaité participer à l'évènement par manque d'intérêt pour rencontrer les hôteliers et restaurateurs du territoire du fait qu'ils disposent déjà d'une clientèle suffisante (et fidèle). D'autres par manque de temps. L'OTGR a fait le constat d'un déficit structurel des producteurs pour répondre à temps aux autres professionnels et



être réactif (pris par les travaux dans les champs). Quelques contrats ont pu être signés néanmoins par les exposants.

Bilan des rencontres 2023 sous forme d'analyse SWOT :

POINTS POSITIFS	POINTS NÉGATIFS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vrai lieu de rencontre pour les exposants, les intervenants et les participants.</li> <li>• Gratuité pour tous !</li> <li>• Retentissement politique pour la ville de Roissy-en-France.</li> <li>• Dispositif d'accueil renforcé par les élèves du Lycée Romain Rolland.</li> <li>• Les participants étaient ravis !</li> <li>• Retours positifs des exposants - des retombées après l'événement. Ex.: L'Empirique, Nature &amp; Cacao, Little Souvenir.</li> <li>• Cout d'organisation d'environ 5k€.</li> <li>• Espace mis à disposition par la marie de Roissy-en-France.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délai d'organisation trop court.</li> <li>• Départ des participants au début des interventions.</li> <li>• Interventions longues (10min).</li> <li>• Manque de participants restaurateurs.</li> <li>• Emplacement des exposants à améliorer pour optimiser le cheminement des participants entre chaque stand.</li> </ul>
MENACES	OPPORTUNITES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque un poste "chargé du tourisme durable".</li> <li>• Beaucoup d'événements liés au sujet tourisme durable.</li> <li>• Manque de participants professionnels : les PRO de l'hôtellerie et de la restauration sont surchargés de travail.</li> <li>• Difficulté à mobiliser et à sensibiliser les sociopro sur le tourisme durable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elargir la zone de provenance des invités - au-delà du Grand Roissy.</li> <li>• Partenariat avec d'autres OT et relais territoriaux (Val d'Oise Tourisme, Choose Paris et Région, Seine-et-Marne Attractivité, Seine-Saint-Denis...)</li> <li>• Nouveau format, horaires plus adaptés et ouverture au grand public.</li> <li>• Proposer des achats groupés - office de tourisme comme point de dépose/pickup des produits.</li> </ul>

Une seconde édition sera organisée en 2024.

## 6. Best Western, une coopérative hôtelière face aux défis de l'économie circulaire et de la gestion des déchets

Pierre Bougeois (chargé de projets RSE – Best Western)

Best Western est une coopérative regroupant 309 hôtels et 3000 collaborateurs. Une gouvernance horizontale où chaque établissement a son mot à dire sur la direction que prend le groupe. En particulier, concernant la politique RSE, elle nécessite un important travail de conviction auprès de chaque hôtelier.

L'hôtellerie est responsable de 14% des déchets alimentaires en France, et une nuitée produit en moyenne 1,2 kg de ces mêmes déchets (source ADEME). Avec un 1,1 million de nuitées par an, les hôtels Best Western génèrent ainsi un gros volume de déchets. Pourtant, le coût des déchets est souvent l'angle mort dans les comptes des établissements. Avec des pouvoirs publics qui se désengagent de plus en plus, les hôteliers doivent dorénavant faire appel à des acteurs privés. C'est souvent à ce moment-là qu'ils prennent conscience que leurs déchets leur coûtent de l'argent. C'est une vraie problématique à laquelle la coopérative répond grâce à Clef Verte

Best Western a ainsi fait le choix de pousser ses établissements vers une labellisation Clef Verte. Elle permet de structurer son approche en matière de RSE. Clef Verte donne des axes clairs ainsi que des moyens d'action. Du point de vue commercial, il y a un intérêt: c'est le premier label européen en termes de nombre d'hôtels, c'est un label qui est de plus en plus connu et reconnu par la clientèle nationale et internationale.

Début 2024, Best Western a passé le cap symbolique de 50% du parc labellisé soit plus de 150 hôtels. De fait, ne pas être Clef Verte, c'est être dans la minorité. D'autant plus que le groupe ACCOR a de son côté décidé de faire de Clef Verte son référentiel en termes de RSE. En un an, ACCOR a labellisé 191 hôtels. Un argument qui pèse aujourd'hui. Best Western compte labelliser 75 nouveaux hôtels en 2024. Trois éléments impactent les hôteliers : la concurrence, la pression législative et le classement hôtelier.

Best Western forme ses hôtels soit dans le cadre de la démarche de labellisation soit par suite du classement des hôtels qui a un effet d'entraînement pour labelliser les bonnes pratiques mises en œuvre.

Clef Verte propose 119 critères dont 66 sont obligatoires pour être labellisé. Les critères s'articulent autour de 7 axes :

- Politique environnementale
- Sensibilisation à l'environnement
- Gestion de l'eau
- Gestion des déchets
- Gestion de l'énergie
- Achats responsables
- Cadre de vie

Best Western attire surtout ses hôtels sur les critères relatifs à la gestion de l'eau et de l'énergie dans un contexte de cherté lié à la guerre en Ukraine.

Sur la gestion des déchets, l'obligation du tri 5 flux et des biodéchets n'est pas toujours connue. La possibilité d'avoir une forte amende en cas de non-respect est un argument qui joue en faveur de l'adoption des bonnes pratiques. Best Western accompagne les hôtels pour régler le problème de mise en œuvre, typiquement quand du personnel, mal formé ou mal équipé, remélange des déchets préalablement collectés dans des poubelles sélectives.

Les hôtels Best Western ont banni depuis 2023 pratiquement tous les emballages plastiques à usage unique dans les chambres. Best Western est à la recherche de solutions pour proposer du vrac dans les chambres. Best Western encourage ses hôtels à acheter en grand volume pour diminuer les emballages. Best Western encourage également ses hôtels à se fournir auprès des producteurs locaux et bio.

Best Western insiste aussi sur la communication à développer auprès des clients et des fournisseurs sur les démarches adoptées ainsi que sur les bons comportements à adopter par ceux-ci concernant les consommations d'eau et d'énergie. Dans les bilans carbone scope 3 réalisés par Best Western (30 en 2023, 20 prévus en 2024) afin de disposer d'une vision globale de son empreinte carbone, 95% des émissions pour certains hôtels sont le fait des clients et des fournisseurs.

Avec seulement 2 personnes en charge de la politique RSE, Best Western s'appuie sur de nombreux partenaires pour renforcer sa politique et aider ses hôtels :

- *Take a waste* pour la collecte et le tri des déchets,
- *Les Alchimistes* pour la collecte des biodéchets,
- *International Food Waste Coalition* (groupement réunissant des hôteliers et des grands restaurateurs type SODEXO), *Orbisk* (dispositif permettant de faire du reporting sur les déchets générés en fonction des repas) et *Too Good To Go* pour la lutte contre le gaspillage alimentaire,

- *Unisoap* et *Sapocycle* pour la collecte des savons et leur transformation en savons à distribuer à des personnes dans le besoin,
- *Hôtels Solidaires* pour la récupération alimentaire et la récupération du mobilier,
- *Seconde Œuvre* pour la récupération de matériaux lorsqu'un hôtel s'engage dans des travaux.

Enfin Best Western a développé une nouvelle branche, *Hospitality Studio*, qui propose des solutions pour écoconcevoir des intérieurs, des équipements ou des textiles.

#### Questions/réponses :

**Marc Dufau** (DRIEAT) : vous l'avez très bien dit pour ce qui concerne la gestion des déchets, les économies d'eau ou d'énergie, il faut donc attendre un renversement de modèle ou une crise majeure avec une élévation des prix pour convaincre. Il y a une partie argumentaire qu'il faut bâtir pour emmener les gestionnaires d'établissement vers des vertus autres que celle de la valeur ajoutée économique. Du point de vue de ces derniers, premièrement le développement durable ou l'économie circulaire ne sont pas leur cœur de métier, deuxièmement ils ne doivent pas perdre de clients, comment faites-vous concrètement pour rendre attractif cet argumentaire environnemental et plus largement durable sans forcément le centrer sur la composante économique pour laquelle il faudrait presque qu'on attende encore une crise majeure pour pouvoir changer la façon de faire ?

**Pierre Bougeois** (Best Western) : C'est le cœur de notre métier. L'argumentaire économique fonctionne quand même parce que faire des économies d'énergie c'est faire des économies d'argent. Il est nécessaire d'investir au préalable, par exemple dans des capteurs dans les parties communes, pour que la lumière ne reste pas allumée toute la nuit. Nous essayons d'expliquer à nos hôtels que les gains ne seront pas au rendez-vous rapidement mais qu'après quelques années ils y gagneront. Par ailleurs, du point de vue commercial, les gens qui sont en déplacement pour leur travail dans les grands groupes, et bientôt aussi dans les petits groupes, ont, dans leur cahier des charges, l'obligation de séjourner dans un hôtel responsable, labellisé, et c'est là où ils vont faire la différence avec l'hôtel d'à côté qui ne sera pas labellisé. D'autant plus que le groupe ACCOR a labellisé un grand nombre de ses établissements. Il a une puissance de frappe énorme !

Aujourd'hui, ceux qui se convertissent Clef Verte ne sont pas toujours sensibles à l'environnement, mais ce sont des bons gestionnaires, ils voient où est leur intérêt, ils sont conscients du marché. Demain, les non-labellisés seront en retard, autant le faire maintenant. Best Western est là pour les accompagner mais ce n'est pas toujours évident. Notamment à Paris, même si les J.O. font du bien, c'est plus compliqué qu'ailleurs parce que la clientèle répond toujours présente.

**Karine Sadaka** (association Les Hôtels Solidaires) : évidemment la clientèle va impacter aussi parce qu'elle va souhaiter plus, mais il y a aussi les collaborateurs qui ont envie de travailler dans un environnement où on fait plus attention. En tant qu'association, nous travaillons pour revaloriser un maximum. Parfois des femmes de chambre nous appellent en disant « C'est génial ce que vous faites ». On a aussi un volet sensibilisation notamment dans les lycées hôteliers pour sensibiliser les étudiants. Lorsqu'ils arrivent chez leur premier employeur, ils savent qu'il existe des initiatives et des solutions. On fait bouger les choses aussi parce que les gens ont envie de travailler dans des cadres où on fait plus attention, et je pense que c'est important. Evidemment le volet économique compte et est majeur mais il y a d'autres aspects sur lesquels on peut quand même impacter.

**Rachel Bouvard** (GHR) : la réponse n'est pas unique et n'est pas simple. On voit une évolution en termes de mentalités et de changement de pratiques. Une jeune génération arrive et pour certains, ils sont extrêmement convaincus par ce changement qui est absolument indéniable. Effectivement les labels peuvent aider, la clientèle peut aider mais le premier levier reste économique. Beaucoup

d'adhérents, hôtels ou restaurants, ont envie de changer de pratiques. Sur la fin du plastique à usage unique, par exemple, les choses ne sont pas si simples. Soit il n'y a pas de matières ou de packaging qui existent sur le marché, soit ils sont extrêmement chers et à des prix qui sont prohibitifs pour les hôtels et encore plus pour les restaurants qui ont des marges qui diminuent aujourd'hui. Il y a un effet ciseau. Oui il y a une volonté mais de manière pratique ce n'est pas toujours possible. Les choses avancent donc petit à petit.

On promeut également le label Clef Verte parmi d'autres labels, vos hôtels ont commencé directement avec le référentiel ou avez-vous eu une phase de préparation ?

C'est ce qu'on essaie de promouvoir justement pour accélérer les choses. Avant d'aller vers un label, il est nécessaire qu'il y ait une phase préparatoire ne serait-ce que pour rassembler des documents et commencer à observer ses consommations car bien souvent ce n'est pas le cas. Un professionnel sait combien il paye, mais il ne sait pas combien il consomme. Il y a une sacrée différence !

**Pierre Bougeois** (Best Western) : C'est une approche intéressante mais ce n'est pas la nôtre actuellement car nous sommes un peu en manque d'effectifs. Parfois on accompagne des hôtels vers la labellisation qui ont un retard de maturité qu'il est compliqué de rattraper. Ils sont un peu labellisés au forceps ce qui implique ensuite un suivi renforcé. Toutefois, la politique RSE de Best Western est inscrite dans la stratégie et la vision de l'entreprise, nous communiquons constamment sur ce sujet et tout le monde est au courant.

## 7. Le programme **Rispetto**, hôtellerie durable corse

Dr et Ph.D Dominique Vaschalde (animateur du programme **Rispetto**)

Le programme RISPETTU que je vais vous présenter a été sélectionné en 2022 pour participer à l'innovathon, en 2021 au festival de Cannes du tourisme durable *Into Days*, en 2019 nommé expérience exemplaire par l'ADEME, en 2017 nous avons obtenu le prix national français de réduction des déchets, en 2018 le prix européen de la réduction des déchets, aujourd'hui nous sommes très heureux d'avoir été retenus dans le cadre de ces rencontres d'économie circulaire. Partager notre expérience de 12 ans est un véritable plaisir.

Je me présente, je suis Ph.D de l'université du Québec à Montréal, et docteur de l'université de Rennes 2, depuis vingt-cinq ans que je travaille exclusivement dans le secteur de l'hôtellerie. J'ai fait ma thèse de doctorat sur la gestion du changement par l'amélioration des performances et l'implication du personnel, et j'anime un réseau en Corse qui s'appelle **Rispetto** : Hôtellerie durable et identitaire. Je suis marié et j'ai deux enfants.

J'ai écouté avec plaisir les interventions précédentes, cependant après 3 heures d'écoute je suis surpris que la problématique de la concurrence déloyale des logements non déclarés, n'ait pas été évoquée, nous sommes en guerre contre cette injustice insoutenable et ce contexte doit selon moi être au cœur de notre stratégie d'économie circulaire. En effet, l'économie circulaire est une arme puissante contre la concurrence déloyale des logements Airbnb, c'est pourquoi tous les hôteliers sont très intéressés par cette approche qui répond à une réelle problématique.

Aujourd'hui notre objectif est que les touristes viennent dans des hébergements gérés par des professionnels. En 2023, une commune en Corse a investi 250 000 € pour organiser un festival, 70%

des réservations ont été faites dans des logements Airbnb non déclarés, c'est contre cela que l'économie circulaire a un rôle crucial à jouer. Ces logements Airbnb ne payent pas d'impôts ni de charges, ne sont pas aux normes de sécurité, ne payent pas la taxe de séjour, ils ne payent rien et profitent des versements des professionnels pour organiser des festivités, l'économie circulaire peut contrer ce fléau ! Nous sommes en guerre contre les établissements clandestins qui nous volent les clients que nos impôts ont fait venir. Les logements Airbnb sont deux fois moins chers car ils ne respectent rien, aucune norme de sécurité, ni d'hygiène, ni code du travail... ! De notre côté nous avons obligation de travailler sur l'accessibilité des personnes handicapés dans nos établissements, l'accessibilité d'une seule chambre pour une personne handicapée à un coût de 30 000 €/an, le respect des normes de sécurité 50 000 €/an, les assurances conformes aux établissements recevant du public (ERP) dans un hôtel 45 000 €/an, le respect des normes d'hygiène 35 000 €/an, l'emploi conforme au droit du travail 200 000 €/an... Proposer des logements conformes aux réglementations en vigueur a un coût et demande un professionnalisme qui n'est pas à prendre à la légère, surtout qu'en cas d'accident le nom professionnalisme sont catastrophiques pour les clients et les salariés.

Rispettu est un groupe d'hôteliers qui existe depuis 12 ans et rassemble aujourd'hui 59 hôtels et 60 partenaires. Certains de ses membres sont également labellisés. La démarche Rispettu a été reprise et adaptée au groupe NOEMYS sur le continent. Le projet Rispettu « c'est nous », c'est-à-dire des hôteliers qui parlent à des hôteliers pour faciliter leur développement économique, écologique et social. Nous sommes très heureux de participer à cette rencontre car l'approche de l'économie circulaire telle que vous l'avez présentée correspond parfaitement à notre expérience et à notre vécu.

*« Si l'adoption, par les entreprises du tourisme, de pratiques durables voire de certifications environnementales (de type éco-labels) est une nécessité pour limiter leurs impacts environnementaux, sa conciliation avec des objectifs économiques et avec les exigences de la clientèle reste à trouver. »*

Aujourd'hui, pratiquement tous les hôtels Rispettu sont certifiés que ce soit au titre de l'Eco Label européen, de la Clef Verte, de Green Globe ou de l'ISO14001... sans que ce ne soit une fin en soi mais comme une étape vers plus de durabilité.

### **L'approche Rispettu : un exemple d'économie circulaire, l'implication de toutes les parties participantes**

#### **Implication de tous les salariés, de l'actionnaire au plongeur**

Pour impliquer l'ensemble des salariés l'approche RISPETTU utilise comme outil de mesure la dimension économique et fait le lien sur l'impact environnemental dans un second temps. Pour chaque nuitée dans un établissement, la quantité d'énergie, la quantité d'eau, de produits d'entretien, de textiles et de denrées alimentaires consommés sont mesurés. Cette donnée permet de calculer une moyenne pour l'ensemble des nuitées et la comparer à celles des chambres de même dimension à celles du réseau pour les hôtels de même catégorie d'étoiles. Ce tableau de bord permet de contrôler l'ensemble des consommations et des coûts associés. En cas de surcoûts financiers, le réseau Rispettu a créé des guides de bonnes pratiques permettant à l'hôtelier et ses employés de prendre les mesures qui s'imposent, en premier lieu, la mise en place du suivi des consommations des fluides.

Le réseau Rispettu est foncièrement basé sur le partage des informations qui permet à chacun de se comparer avec ses pairs et d'échanger sur les solutions expérimentées par les uns et les autres. Parmi les indicateurs de suivi, un a trait au niveau de satisfaction des employés (échelle de 0 à 10), la masse salariale représentant l'essentiel des coûts.

Dans notre réseau, durable rime avec responsable, il n'y a pas d'évaluation externe, chaque hôtel s'autoévalue par rapport aux bonnes pratiques et mets en place des actions pour améliorer la situation ou à l'inverse capitaliser en cas de bon résultat. Exemple très concret pour bien comprendre mon propos, concernant la gestion du linge propre/sale : chaque femme de chambre met en boule un drap qui comporte une anomalie (trou ou tache indélébile). Le nombre de draps propres/sales représente en moyenne 20% des draps dans un hôtel. Il constitue également un effort physique supplémentaire pour le personnel (déploiement, changement et transport du drap à l'intérieur de l'hôtel). Avec un coût de l'ordre de 50 000€/an, il est important de comptabiliser ce nombre en mettant les draps « propres/sales » de côté premièrement, pour sensibiliser le blanchisseur et discuter avec lui d'un avoir, deuxièmement pour éviter des coûts environnementaux relatifs aux allers et retours chez le blanchisseur que nécessite chaque unité de linge défilant.

### **Sensibilisation des clients**

Le réseau Rispettu a créé le « séjour vert » afin d'inviter les clients à participer à la démarche de développement durable de l'hôtel. La Corse a reçu 3,5 M de touristes en 2023 pour une population de 340.000 habitants. Les impacts en termes de production de déchets, de consommation d'eau, d'énergie et de produits alimentaires ne sont pas sans conséquence pour la Corse. D'où la volonté du réseau Rispettu de proposer aux touristes des séjours sans gaspillage car l'île n'a plus le choix. Pour la production d'électricité, le golfe d'Ajaccio dispose de l'une des dernières centrales d'Europe fonctionnant au fioul lourd, grande émettrice de particules fines. Certaines associations font le lien entre l'utilisation du fioul lourd et le nombre de cancers autour de ces centrales.

### **Démultiplication des opportunités**

Le réseau Rispettu est partenaire avec l'ADEME qui a financé le projet au démarrage. Il mobilise les différents fonds pour le tourisme durable (permettant le financement des équipements éco-responsables dans les hôtels), les CEE (financement à 100% du calorifugeage des installations d'eau chaude, de l'isolation des plafonds et des sols), etc. Une centrale d'achat a été mise en place et permet au réseau de diminuer les coûts d'assurance à la nuitée. EDF est partenaire du projet et propose des aides pour réduire les consommations d'énergie, idem pour les fournisseurs d'eau potable. De nombreux autres partenaires gravitent autour de Rispettu en fonction des projets initiés par le réseau ou des opportunités qu'ils offrent comme un accompagnement gratuit proposé par la CCI de Corse pour la certification à l'Eco Label européen qui a permis de labelliser 14 hôtels. Autre exemple : l'hôtel U Capu Biancu a été équipé d'un système basé sur l'hydromaréthermie pour son chauffage dans le cadre d'un accord avec l'université de Corse, un financement de l'ADEME-FEDER (70% d'aides sur 1,1M€ de dépenses) et le recrutement de 14 entreprises corses pour les travaux. Le réseau permet ainsi aux initiatives des partenaires de se déployer plus facilement et de toucher un plus grand nombre d'établissements hôteliers.

### **Gestion des déchets**

Pour réduire les déchets de verre, un système de consignes a été mis en place avec le fournisseur de bière corse La Napo. Pour laver ces bouteilles, ce dernier utilise de l'eau ozonée, cette méthode s'est inspirée de celle des dentistes qui l'utilisent depuis plus de 15 ans pour nettoyer leurs ustensiles. L'eau ozonée permet de se passer des produits chimiques car elle présente des propriétés nettoyantes,

désinfectantes et dégraissantes efficaces. Elle est utilisée dorénavant par la moitié des hôtels Rispettu pour nettoyer leurs chambres.

Afin de réduire les déchets plastiques, tous les hôtels du réseau se fournissent en bidon de 5 litres consigné chez l'entreprise corse Kyrnella pour les produits d'hygiène servis en distributeur mural aux clients. Kyrnella a multiplié son chiffre d'affaires par 50 en 10 ans. Le réseau Rispettu a été nommé programme exemplaire par l'ADEME , il a reçu un trophée en 2016 dans le cadre de la semaine européenne de réduction des déchets (SERD).

Avec le soutien du député de Corse du sud Laurent Marcangeli, le réseau Rispettu portera le premier festival d'œnotourisme de Corse en 2024 en misant sur l'accès aux producteurs en circuit court, la promotion du tourisme de proximité et la valorisation d'un écotourisme plus respectueux de l'environnement.

## 8. Ateliers en groupe

### Mobilisation des professionnels pour la création d'un réseau pérenne de développement d'économie circulaire dans le tourisme

Animation : Marion Tillet et Dominique Vaschalde

Synthèse : Marion Tillet

---

#### Exemples cités :

- Eco acteur réserve biosphère : réseau d'éco-acteurs engagés touristiques, un acteur en commun avec Valeurs Parcs
- La recyclerie du Gâtinais : acteur associatif
- Réseau hébergement et guide nature, animation compostage, hôtel à insectes (PNR Haute Vallée de Chevreuse)
- Réseau producteur et maraichage, réfléchir à des démarches environnementales
- Territoire de Marne et Gondoire : développe les casiers fermiers (idée pour fédérer les agriculteurs et alimenter les hôtels)
- Marque territoriale de Seine-Saint-Denis : réseau d'ambassadeurs, regrouper les visiteurs locaux et les accompagner dans leurs projets - recyclerie 2mains à Sevrans (revalorisation, vente de meubles)
- Réseau d'acteurs existant sur le plateau de Saclay (lié à l'agriculture mais impliqué dans l'éco-tourisme)
- Cluster Zilea : regroupement d'entreprises, animer 150 acteurs du tourisme
- Démarche EIT 972 qui a commencé en 2023 à s'impliquer dans le domaine du tourisme

#### Synthèse :

#### **Comment approcher les socio-professionnels ?**

##### **1) Faire un état des lieux**

- Identifier les besoins des socio-professionnels
- Mettre en place un calendrier en début d'année
- Identifier les enjeux par secteurs et sous-secteurs et les points clés = plan d'actions qui se décline
- Point d'importance : manque de disponibilité des acteurs (il faut s'adapter à eux et à leurs horaires)

##### **2) Impliquer les acteurs**

- Démarche collective : laisser faire les socio-professionnels pour s'approprier la démarche et les objectifs
- Transmettre les informations : acculturation
- Réaliser des rencontres

##### **3) Animer le réseau**

- Rédaction d'articles et diffusion d'information
- S'évaluer et se rencontrer
- Les initiatives de chacun font porter le réseau

**Exemple :** le club des bonnes pratiques durables :



- Identifier un sujet d'actualité qui représente un enjeu, à traiter sous le DD
- Identifier adhérents
- Partage de présentation et d'expérience

#### **4) Réseau pris en main par les socio-professionnels**

- Vision portée par le réseau et pas par l'animateur

#### **Remarques :**

Comment financer l'animation du réseau ?

- Les aides sont focalisées sur le tourisme rural (tourisme urbain un peu oublié pour les aides régionales)

### **Accompagnement par les acteurs institutionnels : formations, sensibilisation, conseils, co-financement**

Animation : Leslie Lupu, Tariana Carvalho et Marc Dufau

Synthèse : Maxime Kayadjanian

---

La problématique porte sur plusieurs aspects de l'économie circulaire, notamment sur sa complexité, la terminologie associée et les défis pratiques rencontrés dans sa mise en œuvre. Face aux difficultés pour les professionnels d'accéder aux informations et à la formation, le risque de rejet des nouvelles normes environnementales est important.

#### **Points clés abordés :**

##### Les besoins des entreprises

- Complexité de l'économie circulaire : Le locuteur reconnaît la complexité de ce concept, notamment en ce qui concerne la terminologie associée, tels que le recyclage et le réemploi.
- Besoin de pédagogie : Il est souligné l'importance de rendre la communication sur l'économie circulaire simple mais pas simpliste, afin de faciliter la compréhension et l'adoption de pratiques durables.
- Il est souligné le manque de connaissances des acteurs impliqués dans l'économie circulaire et la nécessité de les sensibiliser et de les former sur ces sujets. Il y a une grande méconnaissance du sujet. C'est un concept qui reste obscur. Besoin d'identifier les acteurs qu'on peut mobiliser sur ce plan et de les faire connaître. Car les professionnels ne connaissent pas les organismes support tel l'ADEME ou le réseau francilien EKOPOLIS (facilitation, intermédiation et expertise dans le domaine de la construction).
- Difficultés pratiques : Les professionnels rencontrent des difficultés pratiques dans la mise en œuvre de pratiques circulaires, ils font face à des connaissances ultra techniques. Par exemple, pour le remplacement des bouteilles en plastique par des alternatives plus durables. Par quoi les remplacer ? La bouteille en verre ? Pas très pratique. Le Tetra Pak ? Mais il comporte un film plastique à l'intérieur...
- Besoin d'accompagnement et d'échanges de bonnes pratiques : il y a un flux important d'information colportant des injonctions contradictoires. Comment s'y retrouvent les entreprises ? L'ADEME fournit des informations mais leurs rapports sont volumineux, ce n'est pas le cœur de métier des professionnels, il faut du temps pour décortiquer tout ça, qui peut les aider, qui peut les accompagner ?

## Formation interne et coordination interinstitutionnelle

- Importance de la coordination et du soutien institutionnel pour faciliter la mise en œuvre de l'économie circulaire au niveau local et régional. Pour répondre à ces besoins, l'administration centrale s'efforce de combler ses zones de carence par de la formation en interne ou en créant un réseau d'expertises inter administratif sur l'économie circulaire.
- Il s'agit pour elle de mieux communiquer vers l'extérieur et d'accompagner à la bonne maille en s'appuyant sur les bons relais et les têtes de réseau locaux : CCI, OT, associations comme *Les Canaux*, agissant auprès des collectivités ou des clusters d'entreprises. Par exemple, *Choose Paris* a identifié le besoin d'accompagner le réseau des OT sur la démarche RSE. Des formations seront organisées en 2024.
- Les organisations professionnelles peuvent créer quelques ateliers avec leurs adhérents pour mieux travailler sur les bonnes pratiques et les diffuser. Mais cela reste compliqué, car les professionnels manquent de temps (d'autant plus que les effectifs font défaut dans les hôtels). Dans le cadre du classement hôtelier, il y a une formation qui est obligatoire, mais en 7 heures de temps, le programme pédagogique proposé ne peut que brosser rapidement l'ensemble des sujets. Les intervenants n'ont pas toujours les compétences car le domaine de l'économie circulaire est vaste. Nécessité de trouver des formats courts et percutants.
- Nécessité d'inscrire les entreprises dans une logique de mutualisation avec l'appui des organisations professionnelles et/ou des relais locaux pour le partage des retours d'expérience voire des ressources. Les centrales d'achat peuvent également agir sur les fournisseurs.