UNIVERSITÉ DU BURUNDI
GRENIER DU SAVOIR DU BURUNDI
Dépôt institutionnel officiel
https://repository.ub.edu.bi

La pratique du système de management environnemental dans les établissements hôteliers du Burundi: cas de dix (10) hôtels citadins

Macumi, Antoinette

2020-10
UB, Faculté des sciences
https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/311

Document téléchargé depuis le **Grenier du Savoir du Burundi** — https://repository.ub.edu.bi

UNIVERSITE DU BURUNDI

FACULTE DES SCIENCES

_____

LA PRATIQUE DU SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DANS LES ETABLISSEMENTS HOTELIERS DU BURUNDI : CAS DE DIX (10) HOTELS CITADINS

Madame MACUMI Antoinette

MEMOIRE

Présenté en vue de l'obtention du

Diplôme de Master en Sciences et Gestion intégrée de l'Environnement

Option : Génie de l'Environnement

_____

Sous la direction de : **Prof. HABONIMANA Bernadette**

Composition du Jury :

Prof. NTAKIMAZI Gaspard : Président

Dr.Ir.NTIRANYIBAGIRA Elysée : Secrétaire

Prof. HABONIMANA Bernadette : Directeur

Bujumbura, octobre, 2020

DEDICACES

A notre regretté Père MACUMI Luc,

A notre chère Mère Angèle YAMUREMYE,

A notre très Cher Epoux, Père de nos Enfants,

A notre cher fils et à nos chères filles,

A nos regrettés sœurs et frères,

A nos chères sœurs,

Nous dédions ce mémoire.

REMERCIEMENTS

Nous tenons avant tout à exprimer nos vifs remerciements au Dieu Tout Puissant qui veille sur nous jour et nuit.

Notre gratitude va à l'endroit de notre cher époux et de nos chers enfants, qui nous ont toujours encouragés et soutenus.

Nos profonds remerciements vont également aux Professeurs de l'Université du Burundi, Faculté des Sciences, Master en Gestion Intégrée de l'Environnement, pour le savoir qu'ils nous ont transmis ; nos remerciements vont particulièrement au Responsable du Master, Prof. NTAKIMAZI Gaspard et au Prof. HABONIMANA Bernadette, Directeur du présent mémoire, qui malgré leurs multiples obligations ont accepté de nous encadrer dans cette tâche.

Nous nous en voudrions de terminer notre propos sans remercier les dirigeants et le personnel des différents hôtels pour leur accueil chaleureux, leur encadrement et leurs conseils qui nous ont permis d'avoir des informations nécessaires pour la production du présent travail.

Nos sincères remerciements sont également exprimés à l'endroit de tous ceux qui, de près ou de loin, ont su nous apporter des conseils et des avis pour améliorer le contenu de notre travail.

Antoinette MACUMI

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFNOR : Association Française de Normalisation
BMD : Baccalauréat, Master, Doctorat
CEA : Communauté Est Africaine
CMEDONU : Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'Organisation des Nations Unies
EMAS : Eco-Management and Audit Scheme
ENIEM : Entreprise Nationale des Industries Electro-Ménagères
EPI : Equipement de Protection Individuel
EPRS : European Parliamentary Research Service
GTB : Gestion Technique des Bâtiments
HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point
HQE : Haute Qualité Environnement
INSS : Institut National de Sécurité Sociale
ISO : International Standard Organization / Organisation Internationale de Normalisation
LED : Lampes à Diodes Electroluminescentes
LFC : Ampoules Fluo Compactes
MQ : Management de la Qualité
MSGIE : Mastère en Sciences et Gestion intégrée de l'Environnement
MEEATU : Ministère de l'Eau, de l'Environnement, de l'Aménagement du territoire et de l'Urbanisme (ancienne appellation de l'actuel Ministère de l'Environnement, de l'Agriculture et de l'Elevage)
ODD : Objectif de Développement Durable
ONT : Office National du Tourisme
PESTEL : Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique, Légal
QGIS 3.8 : Quantum GIS version 3.8 Système d'Information Géographique (SIG, GIS en anglais) / ou
REGIDESO : Régie de Distribution d'Eau et d'Electricité du Burundi
RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises
SBA : Sustainable Business Associates
SGE : Système de Gestion Environnementale
SMQ : Système de Management de la Qualité
SMQE : Système de Management de la Qualité et Environnemental
SPSS : Statistical Package for Social Sciences
SQS : Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management
SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UE : Union Eurepéenne
WIFI : Wireless Fidelity

LISTE DES FIGURES

Figure 1. 1. Processus d'amélioration continue 11
Figure 1. 2. Mise en œuvre du règlement EMAS 14

Figure 3. 1. Représentativité des actions menées dans le cadre du SME par secteur 34
Figure 3. 2. Secteurs du SME par hôtel 35
Figure 3. 3. Système de phyto-épuration à l'Hôtel Club du Lac Tanganyika 36
Figure 3. 4. Mesures adoptées par hôtel dans le secteur eau 37
Figure 3. 5 . Système de panneaux solaires (à droite) et la Carte avec micro-chip (à gauche) à l'Hôtel Club du Lac Tanganyika 38
Figure 3. 6 . Mesures adoptées par hôtel dans le secteur énergie 39
Figure 3. 7 . Système de séparation des déchets à l'hôtel Club du Lac Tanganyika 40
Figure 3. 8 . 8. Mesures adoptées par hôtel dans le secteur « Gestion des déchets » 41
Figure 3. 9 . Adoption d'autres mesures du SME par hôtels 42
Figure 3. 10 . Adoption du SME par les hôtels 43
Figure 3. 11 . Lien entre le classement en étoiles et l'adoption formel ou informel du SME 44
Figure 3. 12 . Taux relatif aux bénéfices annuels réalisés par l'hôtel 45
Figure 3. 13 . Facteurs non économiques pouvant influencer l'économie d'un hôtel 46
Figure 3. 14 . Facteurs non économiques identifiés par hôtel 47
Figure 3. 15 . Types et niveaux de Satisfaction des salariés suite à l'adoption du SME 48
Figure 3. 16 . Profits aux employés salariés par hôtel 49
Figure 3. 17 . Satisfaction du client de l'hôtel 49
Figure 3. 18 . Satisfaction du client suite à l'adoption du SME par l'hôtel 50

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. 1. Actions menées par les entreprises hôtelières en rapport avec l'environnement 17

Tableau 2. 1. Implantation géographique des 51 établissements étoilés 19
Tableau 2. 2. Répartition des hôtels étudiés par province et en Mairie de Bujumbura 20
Tableau 2. 3. Mesures rentrant dans le SME par secteur 27
Tableau 2. 4 . Facteurs qui influencent la performance de l'hôtel 31

Tableau 3. 1. Mesures prises par les hôtels par domaine 47

RESUME

Le Système de Management Environnemental (SME) étant une exigence grandissante de la qualité, il permet de contrôler la stratégie environnementale d'une entreprise. Le présent travail de recherche est une contribution dans l'analyse de l'adoption du SME dans les établissements hôteliers au Burundi. Son objectif est de contribuer à la connaissance de la mise en œuvre du SME dans les entreprises hôtelières du Burundi : (i) en établissant une situation de base sur l'application du SME dans dix hôtels citadins; (ii) en évaluant les bénéfices économiques tirés de l'application du SME dans ces hôtels et (iii) en déterminant les changements organisationnels importants dus à l'adoption du SME dans ces hôtels. Notre approche méthodologique qualitative consiste en une sorte d'interprétation du sens que les acteurs (les gestionnaires, les employés et les clients) donnent à l'utilisation du SME. Une triangulation des méthodes (entretiens, observations et consultation des rapports) a été utilisée pour recueillir les données et limiter le risque de subjectivité. Le choix de cette méthodologie s'explique par le caractère intensif de la recherche pour comprendre un phénomène qui cadre avec le sujet, sans chercher à généraliser statistiquement le phénomène observé. Les informations ont été obtenues par les études de cas (unique et multiples) qui constituent une stratégie de recherche à part entière. Notre travail a nécessité l'adoption de ces deux types de méthodes : une première étude multi-sites a été réalisée pour analyser l'adoption du SME dans les dix établissements hôteliers ciblés ; puis une seconde étude de cas unique a été menée pour examiner en profondeur un aspect précis de la recherche, celui d'évaluer les bénéfices économiques tirés de l'application du SME dans ces établissements hôteliers. Ainsi, 10 hôtels citadins choisis de par leur classement en étoiles (de 2 à 5 étoiles) suivant les critères de classification de la Communauté de l'Afrique de l'Est ; dans 3 provinces (Gitega, Ngozi, Kayanza) en plus de la Mairie de Bujumbura ; ont été concernés par notre étude, soient 73 personnes interviewées. L'étude montre que l'adoption formelle du SME dans les établissements hôteliers du Burundi est très faible. En effet, sur 10 hôtels, un seul a adopté le SME formel, il est « proactif » ; les 9 autres adoptent des mesures leur permettant de faire quelques actions sans processus formel du SME, ils sont « réactifs ». Si on fait référence à 3 secteurs concernés par notre étude à savoir : l'énergie, l'eau et les déchets solides, 45% des personnes interviewées ont affirmé que leurs hôtels font des activités qui cadrent avec le secteur des déchets, 36% font des actions qui rentrent dans le secteur énergie, tandis que 19% entreprennent des activités dans le secteur eau. Nous avons constaté qu'il existe un lien entre l'adoption du SME et la performance économique dans les établissements hôteliers du Burundi par une diminution de la facture annuelle de l'eau et de l'électricité de l'ordre de 0.5 à 2 % suite à la mise en œuvre des nouvelles stratégies environnementales. Les différents enjeux qui influent sur l'intégration des questions environnementales conduisent à des changements de pratiques de gestion. Ainsi, nous souhaitons par le biais des résultats obtenus, guider les choix des managers des hôtels dans leurs pratiques en matière de politique environnementale afin d'adopter un management vert proposant une méthode de diagnostic global de la performance environnementale de leur entreprise hôtelière. Une recherche ultérieure pourrait s'intéresser à un nombre plus élevé d'hôtels ayant entrepris une réduction de leur impact environnemental pour accroitre la robustesse des résultats de notre recherche. Aussi, des études approfondies pourraient être menées pour établir le lien entre l'adoption du SME et la performance économique dans la mise en œuvre des stratégies environnementales élaborées à cette fin.

Mots clés : Système de Management Environnemental, Management Vert, Performance Economique, Méthodologie qualitative, Stratégies Environnementales

SUMMARY

Since the Environmental Management System (EMS) is a growing quality requirement, it enables the control of an enterprise's environmental strategy. This research work is a contribution to the analysis of SME adoption in hotels in Burundi. Its objective is to contribute to the knowledge of the implementation of the SME in the hotels in Burundi: (i) establishing a baseline on the application of the EMS in ten city hotels; (ii) assessing the economic benefits derived from the application of the EMS in these hotels and (iii) identifying the significant organizational changes resulting from the adoption of the EMS in these hotels. Our qualitative methodological approach consists of a kind of interpretation of the meaning that stakeholders (managers, employees and clients) give to the use of the EMS. A triangulation of methods (interviews, observations and consultation of reports) was used to collect data and to limit the risk of subjectivity. The choice of this methodology is due to the intensive nature of the research to understand a phenomenon that fits with the subject, without seeking to generalize statistically the observed phenomenon. The information was obtained through the case studies (single and multiple) that constitute a full-fledged research strategy. Our work required the adoption of these two types of methods: a first multi-site study was carried out to analyze the adoption of the EMS in the ten targeted hotels; a second single case study was then conducted to examine in depth a specific aspect of the research, that of assessing the economic benefits derived from the application of the SME in these hotels. Thus, 10 city hotels chosen by their star rating (from 2 to 5 stars) according to the classification criteria of the East African Community; in 3 provinces (Gitega, Ngozi, Kayanza) in addition to the Bujumbura Town Hall; were involved in our study, and 73 people interviewed. The study shows that the formal adoption of EMS in hotels in Burundi is very low. Indeed, out of 10 hotels, only one has adopted the formal SME and is "proactive"; the other 9 adopt measures allowing them to do some actions without formal EMS process, they are "reactive". If we refer to 3 sectors concerned by our study: energy, water and solid waste, 45 % of those respondents said that their hotels are active in the waste sector, 36 % are active in the energy sector, and 19 % are active in the water sector. We found that there is a link between the adoption of the EMS and the economic performance in hotels in Burundi by a decrease in the annual water and electricity bill of between 0.5 and 2 % following the implementation of the new environmental strategies. The various issues that affect the integration of environmental issues lead to changes in management practices. Through the results obtained, we wish to guide the choices of hotel managers in their environmental policy practices in order to adopt a green management offering a method of global diagnosis of the environmental performance of their hotel business. Further research could be done on a larger number of hotels that have undertaken a reduction in their environmental impact to increase the robustness of our research results. Therefore, in-depth studies could be conducted to establish the link between the adoption of the EMS and economic performance in the implementation of the environmental strategies developed for this purpose.

Key words: Environmental Management System, Green Management, Economic Performance, Qualitative Methodology, Environmental Strategies

TABLE DES MATIERES

DEDICACES i

REMERCIEMENTS ii

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS iii

LISTE DES FIGURES iv

LISTE DES TABLEAUX iv

RESUME v

SUMMARY vi

TABLE DES MATIERES vii

0. INTRODUCTION GENERALE 1

0.1. Contexte 1

0.2. Problématique 1

0.3. Questions de recherche 2

0.4. Objectifs de l'étude 2

0.4.1. Objectif global 2
0.4.2. Objectifs spécifiques 2

0.5. Hypothèses 3

0.6. Délimitation du travail 3

0.7. Structure du travail 3

CHAPITRE I. REVUE DE LA LITTERATURE 4

I.1. Généralités sur les Systèmes de Management Environnemental et de la Qualité 4

I.1.1. Management de l'entreprise 4
I.1.2. Performance 4
I.1.3. Management Environnemental (ME) 4
I.1.4. Management de la Qualité (MQ) 4
I.1.5. Système de management 5
I.1.6. Système de Management Environnemental (SME) 5
I.1.7. Amélioration continue 5
I.1.8. Système de Management de la Qualité (SMQ) 5

I.2. Historique de l'ISO 6

I.2.1. Référentiels du management de la qualité 6
I.3.2. Référentiels du management environnemental 7

I.3. Initiatives nationales dans la gestion environnementale 8

I.3.1.Initiatives européennes....8

I.4. Mise en place d'un Système de Management Environnemental 9

I.4.1. Étape préalable : Observation....10
I.4.2. Première étape : Planification....10
I.4.3. Deuxième étape : Mise en œuvre 10
I.4.4. Troisième étape : Contrôle 11
I.4.5. Quatrième étape : Réagir/Améliorer (revue de direction) 11

I.5. SME selon le règlement européen "Eco-audit" ou EMAS 12

I.5.1. Mise en place du SME 13
I.5.2. Organisation du SME....13
I.5.3. Suivi du SME 13
I.5.4. Documentation 13
I.5.5. Evaluation....13
I.5.6. Communication 13
I.5.7. Vérification....13

I.6. SME, moyen de contrôle de la stratégie environnementale....14

I.6.1. Prise en compte de l'environnement dans la gestion des hôtels....15
I.6.2. Avantages de la prise en compte d'un SME 17

CHAPITRE II. MATERIELS ET METHODES 19

II.1. Matériels 19

II.1.1. Choix des hôtels étudiés 19
II.1.2. Outils de travail 26

II.2. Méthodes 26

II.2.1. Recherche documentaire....26
II.2.2. Collecte des données de terrain....26
II.2.3. Analyse des données....31

CHAPITRE III. PRESENTATION DES RESULTATS....33

III.1. Etat des lieux de l'adoption du SME dans les établissements hôteliers au Burundi ...33

III.1.1. Principaux secteurs du SME concernés par notre étude....33
III.1.2. Connaissance et adoption des mesures du SME par secteur et par hôtel 35
III.1.3. Autres mesures adoptées dans le cadre du SME....41
III.1.4. Adoption du SME par les hôtels étudiés 42

III.2. Retombées positives engendrées par l'adoption du SME 44

III.2.1. Performance économique de l'hôtel suite à l'adoption du SME 44
III.2.2. Bénéfices aux employés salariés des hôtels....47
III.2.3. Satisfaction du client de l'hôtel....49

III.3. Stratégies environnementales innovatrices liées à l'adoption du SME au sein de l'entreprise hôtelière 50

CHAPITRE IV. DISCUSSION DES RESULTATS 51

IV.1. Niveau faible d'adoption du SME dans les établissements hôteliers au Burundi 51

IV.2. Bénéfices économiques dues à l'adoption du SME 53

IV.2.1. Réduction de la facture de consommation de l'électricité 54
IV.2.2. Réduction de la facture d'eau et valorisation des déchets 54
IV.2.3. Profit, satisfaction des employés salariés et des clients 56

IV.3. Nouvelles stratégies environnementales issues de l'adoption du SME 57

IV. 4. Performance économique des hôtels face au COVID-19 59

CONCLUSION ET PERSPECTIVES 60

BIBLIOGRAPHIE 63

ANNEXES 67

Annexe 1 : Critères essentiels de Classement des établissements d'hébergement 68

Annexe 2 : Schéma de traitement d'effluent de sortie de fosse septique avec un lit filtrant non drainé à flux vertical sur un massif de sable 68

Annexe 3 : Schéma de traitement d'effluent de sortie de fosse septique avec un lit filtrant drainé à flux vertical sur un massif de sable 69

Annexe 4 : Questionnaire pour la récolte des données 69

Annexe 5 : Liste des Hôtels et leurs coordonnées géographiques 75

Annexe 6 : Classe énergie et Emissions de Gaz à Effet de Serre (GES) 76

Annexe 7 : « PESTEL » outils d'analyse stratégique de l'entreprise hôtelière 77

Annexe 8 : Certificat ISO 9001 et ISO14001: 2015 78

Annexe 9 : Certificat HACCP System : 2015 79

Annexe 10 : Critères de classification des hôtels citadins 80

0. INTRODUCTION GENERALE

0.1. Contexte

Conscientes de l'importance de l'environnement dans leurs stratégies de développement, notamment pour assurer la légitimité sociale de leurs activités, les entreprises s'engagent de plus en plus dans des démarches volontaires permettant d'intégrer les préoccupations écologiques dans leurs pratiques quotidiennes. Sur le plan managérial, cette prise en compte se traduit notamment par la mise en œuvre d'un système de management environnemental (Renaud, 2009) qui s'inscrit dans une perspective du développement durable. Ce dernier étant une conception de la croissance économique qui intègre les contraintes liées à l'environnement et au fonctionnement de la société.

Le Système de Management Environnemental (SME) peut avoir plusieurs finalités, parmi lesquelles : la maitrise et la réduction des rejets dans les milieux naturels, l'utilisation rationnelle de l'énergie, la maitrise et la réduction de la consommation de matières premières, le tri sélectif des déchets, leur valorisation et leur traitement dans des centres agréés ainsi que la protection des sols et des nappes phréatiques.

Le SME entend répondre à un double objectif : celui de proposer des lignes directrices structurées pour favoriser la prise en compte des préoccupations environnementales, depuis le sommet de l'organisation jusqu'aux activités opérationnelles ; et celui de favoriser la reconnaissance des actions écologiques de l'organisation auprès des parties prenantes, notamment des clients, des citoyens ou des pouvoirs publics Boiral (2006) *in* (Dohou-Renaud, 2009).

Au Burundi, le code de l'environnement de 2000 prévoit les mesures nécessaires susceptibles de surveiller la qualité de l'environnement, prévenir et lutter contre les pollutions, les nuisances, les catastrophes naturelles et préserver les ressources naturelles notamment dans ses articles : 4, 22, 23, 28,45, 60 et 88 [Ministère de l'Eau, de l'Environnement, de l'Aménagement du Territoire et de l'Urbanisme (MEEATU, 2000)].

Aussi, le Plan National de Développement (République du Burundi, 2018), aligné aux Objectifs de Développent Durable (ODD), s'appuie sur les progrès atteints dans le domaine des services sociaux de base et entend poursuivre les efforts en matière de développement durable qui concilie l'environnement, l'économie et le social. Le SME étant l'ensemble de l'organisation des responsabilités, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre la politique environnementale, son rôle potentiel serait la prévention et la réparation de certains dommages causés à l'environnement.

0.2. Problématique

Jusqu'en 2018, le Burundi était le seul pays de la sous-région, Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE), à avoir des institutions hôtelières non-cotées. Ce défi est en train d'être levé grâce à l'expertise menée sous l'égide de l'Office National du Tourisme (ONT). Les indicateurs d'assurance qualité tels que le système de classement par étoiles établi dans les critères définis pour les installations d'hébergement et de restauration constituent un moyen parmi tant d'autres d'inspirer la confiance aux clients potentiels de la région (PENCHRAIT, 2009).

Une reconnaissance internationale de la qualité des produits touristique permettrait aux Etats partenaires de la CAE d'affirmer leur position concurrentielle pas seulement en termes de prix mais aussi en termes de qualité. Ce qui va permettre à la communauté de développer et maintenir une industrie touristique compétitive au niveau international.

Notre étude vient analyser si l'adoption du SME a un impact positif ou négatif sur l'amélioration de la gestion des hôtels et vérifier si elle apporte un profit aux gérants des établissements hôteliers, une satisfaction des consommateurs des services en l'occurrence les clients, un bénéfice santé et sécurité aux salariés (employés de l'hôtel), de meilleures relations publiques par le payement des taxes et des impôts.

Au Burundi, les études sur le SME dans les établissements hôteliers manquent. Notre étude intitulée : « **La pratique du Système de Management Environnemental dans les établissements hôteliers du Burundi, cas de dix hôtels citadins** », pionnière dans le domaine, contribuerait à la connaissance de l'adoption de cet outil et à son niveau de mise en œuvre dans différents établissements hôteliers. L'objet du présent travail est d'apporter notre contribution dans l'analyse de l'adoption du SME comme outil de contrôle et de gestion environnementale dans les établissements hôteliers au Burundi.

0.3. Questions de recherche

Trois questions de recherche ont été examinées dans notre travail :

Q1. Quel est le niveau d'adoption du SME dans les établissements hôteliers au Burundi ?

Q2. L'adoption du SME engendre-t-il une meilleure performance économique dans un établissement hôtelier ?

Q3. Comment le SME contribue-t-il comme innovation en termes de stratégies environnementales au sein de l'entreprise hôtelière ?

0.4. Objectifs de l'étude

0.4.1. Objectif global

L'objectif global de cette étude est de contribuer à la connaissance de la mise en œuvre du SME dans les Établissements hôteliers du Burundi.

0.4.2. Objectifs spécifiques

O.1. Etablir une situation de base sur l'application du SME dans les principaux hôtels du Burundi ;

O.2. Evaluer les bénéfices économiques tirés de l'application du SME dans un établissement hôtelier ;

O.3. Déterminer les changements organisationnels importants justifiant l'évolution de la mise en œuvre du SME dans un établissement hôtelier.

0.5. Hypothèses

1) L'adoption du SME est faible dans les établissements hôteliers au Burundi.

2) L'adoption du SME au sein d'un établissement hôtelier engendre des performances économiques.

3) L'adoption du SME au sein d'un établissement hôtelier s'accompagne de nouvelles stratégies environnementales.

0.6. Délimitation du travail

Nous avons travaillé sur dix (10) hôtels citadins situés dans trois provinces (Ngozi, Gitega et Kayanza) en plus de la Mairie de Bujumbura. La période considérée pour notre travail va de 2014 à 2020 et correspond au début de la 1ère évaluation des Hôtels en vue de la classification en étoiles, à nos jours.

0.7. Structure du travail

Le présent travail est subdivisé en quatre (4) Chapitres outre l'introduction et la conclusion. Le premier chapitre a été consacré à la synthèse bibliographique ; le second décrit les matériels et les méthodes ; le troisième présente les résultats; et le quatrième concerne la discussion des résultats.

CHAPITRE I. REVUE DE LA LITTERATURE

I.1. Généralités sur les Systèmes de Management Environnemental et de la Qualité

I.1.1. Management de l'entreprise

Le management de l'entreprise désigne un ensemble d'activités coordonnées pour orienter et contrôler l'entreprise en général. Toutefois, en français, le terme « management » désigne parfois une personne ou un groupe de personnes ayant les responsabilités et les pouvoirs nécessaires pour la conduite et la maîtrise d'une entreprise (El Boudribili, 2014).

I.1.2. Performance

La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur et de renforcer son pouvoir de négociation (El Boudribili, 2014).

I.1.3. Management Environnemental (ME)

Le management environnemental, aussi appelé gestion environnementale, ou éco management, désigne les méthodes de gestion d'une entité (entreprise, service…) visant à prendre en compte l'impact environnemental de ses activités, à évaluer cet impact et à le réduire. Le management environnemental s'inscrit dans une perspective de développement durable. Ce dernier est une conception de la croissance économique qui s'inscrit dans une perspective de long terme et qui intègre les contraintes liées à l'environnement et au fonctionnement de la société [Bracker, 1998 *in* (El Boudribili, 2014)].

Selon la définition donnée dans le rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies (CMEDONU, 1987), où cette expression est apparue pour la première fois en 1987, « le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ».

I.1.4. Management de la Qualité (MQ)

Selon la norme ISO[1] 9000, le management par la qualité peut se définir comme étant « un ensemble d'activités de la fonction générale du management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les moyens telles que la planification, l'assurance, l'amélioration, de la qualité dans le cadre du système qualité ». Cette orientation et ce contrôle de l'organisme en matière de qualité passent, généralement, par l'établissement d'une politique qualité et d'objectives qualités, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité; constituant du même coup, les missions et les composantes du management de la qualité.

[1] International Standard Organization

I.1.5. Système de management

C'est un système permettant d'établir une politique, des objectifs et d'atteindre ces objectifs. Le système de management d'une entreprise peut inclure différents systèmes de management, tels qu'un système de management de la qualité, un système de management financier ou un système de management environnemental.

I.1.6. Système de Management Environnemental (SME)

Un Système de Management Environnemental est un outil à disposition des entreprises et des institutions, qui a pour objectif d'améliorer la gestion et les performances environnementales. Il s'agit d'une démarche volontaire. Chaque entreprise est libre de décider si elle veut construire un SME ou non. Le SME est un mode d'organisation interne qui permet de structurer une démarche d'amélioration permanente visant à réduire les impacts d'une entité sur l'environnement (Bauraing et al., 2000).

Les usines, les entreprises grandes, moyennes et petites, bien sûr, mais aussi les restaurants ou les Hôtels, les hôpitaux, les communes, les administrations publiques, les écoles, etc. peuvent construire un SME.

Le SME ne se substitue pas à la législation en matière d'environnement, il la complète. Il intègre de nouvelles procédures à la gestion des activités quotidiennes de l'entreprise et instaure une approche systématique et formalisée.

Autrement dit, le SME permettrait de contrôler les stratégies environnementales des entreprises dont les établissements hôteliers et de rendre compte aux parties prenantes, dans le but d'assurer leur légitimité sociale. Dans cette perspective, on comprend mieux l'engouement actuel des entreprises pour ce système de management. Mais cette mobilisation n'a pas toujours été le cas, elle s'est faite progressivement sous la pression des législations environnementales et celle de l'opinion publique.

I.1.7. Amélioration continue

L'amélioration continue est le processus d'enrichissement du Système de Management Environnemental pour obtenir des améliorations de la performance environnementale globale en accord avec la politique environnementale de l'organisme.

I.1.8. Système de Management de la Qualité (SMQ)

C'est un système de management permettant d'orienter et de contrôler une entreprise en matière de qualité.

Parmi les systèmes de management de la qualité, on peut citer l'Organisation internationale de normalisation ou « International Organization for Standardization (ISO) en anglais ; qui est le plus grand organisme de normalisation au monde. Il est doté d'un comité technique chargé de l'élaboration des normes sur le management et l'assurance qualité.

I.2. Historique de l'ISO

L'histoire de l'Organisation Internationale de Normalisation « ISO » débute en 1946 lorsque les délégués de 25 pays, réunis à l'Institute of Civil Engineers à Londres, décidèrent de créer une nouvelle organisation internationale avec pour objet de faciliter la coordination et l'unification internationales des normes industrielles. La nouvelle organisation, ISO, entra officiellement en activité le 23 février 1947.

L'ISO qui a été choisi pour être identique dans toutes les langues est un organisme de normalisation international composé de représentants d'organisations nationales de normalisation de 165 pays. Cette organisation, créée en 1947, a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux, appelées « normes ISO ». Elles sont utiles aux organisations industrielles et économiques de tout type, aux gouvernements, aux instances de réglementation, aux dirigeants de l'économie, aux professionnels de l'évaluation de la conformité, aux fournisseurs et acheteurs de produits et de services, dans les secteurs tant publics que privé et, en fin de compte, elles servent les intérêts du public en général lorsque celui-ci agit en qualité de consommateur et d'utilisateur.

Le secrétariat central de l'ISO est situé à Genève, en Suisse. Il assure aux membres de l'ISO un soutien administratif et technique, coordonne le programme décentralisé d'élaboration des normes et procède à leur publication.

En 1979, l'ISO crée un comité technique (TC 176) qui est chargé de l'élaboration des normes sur le management et l'assurance qualité. L'élaboration d'un référentiel international doit alors faciliter les relations client/fournisseur, notamment en allégeant la charge des audits menés par les clients.

L'ISO est le plus grand organisme de normalisation au monde. C'est une organisation non gouvernementale représentant un réseau d'instituts nationaux de 165 pays, selon le principe d'un membre par pays.

I.2.1. Référentiels du management de la qualité

La famille des normes ISO 9000 a été élaborée pour répondre à divers aspects du Management de la qualité. Son historique est la suivante :

En 1987 : Naissance de la série des normes ISO 9000

La qualité fait l'objet d'une approche beaucoup plus globale et devient même un argument de vente.

En 1994 : Première évolution des normes ISO 9000

Ces normes ont ensuite continué d'évoluer, mettant en place des référentiels sectoriels pour répondre aux besoins spécifiques des secteurs économiques (industrie de l'automobile, dispositifs médicaux, environnement, sécurité, services…). Selon les procédures de l'ISO, toutes les normes doivent être révisées au moins tous les cinq ans afin de déterminer si elles doivent être confirmées, révisées ou annulées.

En 2000 : Seconde évolution des normes ISO 9000

La famille ISO 9000 version 2000 n'est plus constituée que de quatre normes principales :

ISO 9000 : « Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire ».

ISO 9001 : « Systèmes de management de la qualité - Exigences ».

ISO 9004 : « Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances ».

ISO 19011 : « Lignes directrices relatives aux audits de systèmes de management qualité et/ou environnemental ».

Les principales modifications des normes ISO 9000 révisées placent l'accent sur l'engagement de la direction, l'insistance sur l'approche processus au sein de l'organisme, l'amélioration continue ainsi que le renforcement de la satisfaction du client et d'autres parties intéressées.

En 2008 : Troisième évolution des normes ISO 9000

La norme ISO 9001 version 2008 est utilisée pour mettre en place un système de management de la qualité « SMQ ». Celle-ci exige désormais l'approche processus.

La norme ISO 9000 version 2005, la norme ISO 9004 version 2009 ainsi que la norme ISO 19011 version 2011 accompagnent la norme ISO 9001 version 2008.

En 2015 : Quatrième évolution des normes ISO 9000. C'est cette norme qui prend en compte les besoins et les attentes des clients, des salariés et de la société.

L'ISO 9001 version 2015 incite notamment à une meilleure prise en compte des risques et des opportunités, à adapter la démarche qualité pour mieux servir la stratégie de l'organisation et à maîtriser l'intégralité de la chaîne permettant de créer de la valeur pour les clients. Les certificats ISO 9001 version 2008 sont valides jusqu'en septembre 2018.

La nouvelle norme va relancer les entreprises grâce à la gestion des indicateurs clés de performance, la gestion des connaissances et le management des risques. Ces différents points vont définir de nouveaux objectifs et donc de nouveaux facteurs de succès. Le fait d'avoir de nouveaux objectifs permet de dire que la démarche qualité est en pleine croissance.

I.3.2. Référentiels du management environnemental

L'objectif principal de la série de normes ISO 14000 est de fournir « des outils pratiques pour les entreprises et organisations de toutes sortes qui cherchent à gérer leurs responsabilités environnementales ». La série ISO 14000 est basée sur une approche volontaire de la réglementation environnementale. Son historique est la suivante :

ISO : 14001 : 2015 sur les systèmes de management environnemental. Il spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental pouvant être utilisé par un organisme pour améliorer sa performance environnementale. La présente Norme internationale est destinée à être utilisée par les organismes souhaitant gérer leurs responsabilités environnementales d'une manière systématique qui contribue au pilier environnemental du développement durable.

ISO : 14004 : 2016 sur les systèmes de management environnemental. Il donne à un organisme des lignes directrices concernant l'établissement, la mise en œuvre, la mise à jour et l'amélioration d'un système de management environnemental robuste, crédible et fiable. Les lignes directrices fournies sont destinées à un organisme cherchant à gérer ses responsabilités environnementales de manière systématique afin de contribuer au pilier environnemental du développement durable.

ISO : 14005 : 2019 sur les systèmes de management environnemental. Il fournit les lignes directrices pour une approche souple de la mise en œuvre par phases destinée à établir, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer un système de management environnemental (SME), que les organismes, y compris les petites et moyennes entreprises (PME), peuvent adopter afin d'améliorer leur performance environnementale.

ISO : 14006 : 2020 sur les systèmes de management environnemental donne des lignes directrices pour aider les organismes à établir, documenter, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer en continu leur management de l'écoconception.

ISO : 14007 : 2019 sur le Management Environnemental donne les lignes directrices pour la détermination des coûts et des bénéfices environnementaux. Il fournit aux organismes des lignes directrices relatives à la détermination des coûts et bénéfices environnementaux associés à leurs aspects environnementaux. Il traite des dépendances d'un organisme vis-à-vis de l'environnement, telles que les ressources naturelles, et du contexte dans lequel l'organisme exerce ses activités ou évolue. Les coûts et bénéfices environnementaux peuvent être exprimés quantitativement, que ce soit en termes monétaires ou non monétaires, ou qualitativement.

ISO : 14008 : 2019 sur l'Évaluation monétaire des impacts environnementaux et des aspects environnementaux associés. Il spécifie un cadre méthodologique pour l'évaluation monétaire des impacts environnementaux et des aspects environnementaux associés. Les impacts environnementaux incluent les impacts sur la santé humaine et sur l'environnement bâti et naturel. Les aspects environnementaux comprennent les émissions et l'utilisation des ressources naturelles.

I.3. Initiatives nationales dans la gestion environnementale

I.3.1.Initiatives européennes

Des initiatives d'envergures nationales ont été développées en matière de gestion environnementale. En France par exemple, l'Association Française de Normalisation (AFNOR) a mis en œuvre la norme environnementale NFX 30200 en 1993. Dans d'autres pays, plusieurs normes nationales en environnement ont fait leur apparition, comme la norme BS-7750 en Angleterre, la norme Z-750 au Canada, la norme NSF-110 aux États-Unis, la norme IS-310 en Irlande ou encore la norme UNE77-801 en Espagne.

Étant donné que ces normes nationales pouvaient constituer des barrières à l'entrée de certains marchés, portant ainsi préjudice à la libéralisation des échanges, l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) a élaboré une norme internationale pour mettre en œuvre un système de management environnemental (SME) quels que soient l'activité ou le pays d'origine des entreprises.

C'est ainsi que la norme internationale ISO 14001 fut lancée en 1996. « Cette norme est censée être applicable à tous les types et tailles d'organismes et s'adapter à des situations géographiques, culturelles et sociales diverses.

Elle n'a pas pour objet d'être utilisée pour créer des entraves non tarifaires aux échanges commerciaux ou pour accroître les obligations légales d'un organisme » (ISO 14001, 2004).
A l'instar de cette norme, la Commission européenne adopta en 1993 le règlement européen EMAS (Eco-Management and Audit Scheme, en français système communautaire de management environnemental et d'audit) qui entre en vigueur dans les états de la Communauté européenne en avril 1995.

Selon Boiral (2000), les principes qui ont servi de base à l'ossature de ces normes remontent au programme « Responsible Care » (ou Gestion responsable) de l'industrie chimique. Le « Responsible Care » est un programme volontaire mis en place par les entreprises chimiques en vue d'améliorer de manière continue leurs performances en matière de santé, de sécurité et de protection de l'environnement. Ce programme fut créé en 1985 par l'Association Canadienne des Fabricants de Produits Chimiques (ACFPC) afin de répondre aux préoccupations du grand public quant à la fabrication, à la distribution et à l'utilisation des produits chimiques, après le déversement survenu à Bhopal (en Inde) en décembre 1984.

Cependant, parmi ces référentiels, la norme ISO 14001 fait figure de modèle de référence en matière de gestion environnementale (Reverdy, 2005). En 2007 par exemple, le nombre de sites certifiés ISO 14001 s'élevait à 129 000 contre seulement 5 389 sites enregistrés EMAS.

Depuis les années 2000, le principal défi des entreprises ne concerne plus la reconnaissance de la problématique environnementale, ni leur engagement formel pour la protection de l'environnement, mais plutôt l'amélioration de leurs performances environnementales Gendron (2004) *in* (Renaud, 2011). Pour atteindre ce nouvel objectif, les entreprises adoptent massivement le SME préconisé par la norme ISO 14001. Même si cette norme repose sur des principes de management classiques, elle offre aux entreprises un cadre clair et structuré pour guider la mise en œuvre de leurs stratégies environnementales et favoriser l'amélioration de leurs performances.

Ces référentiels (ISO 14001 et EMAS) sont à la croisée de plusieurs phénomènes : la diffusion de l'assurance-qualité comme méthode de gestion d'un côté, et de l'autre le développement des actions volontaires des entreprises en matière d'environnement, dans un souci de rationaliser leur gestion interne, de rétablir leur légitimité face au grand public, de se positionner autrement face à l'acteur public, et de créer de la différenciation dans le jeu concurrentiel.

La norme ISO 14001 et l'EMAS transposent à l'environnement les règles de management de la qualité (formalisées dans les normes ISO 9000). Ils invitent les entreprises à organiser et formaliser leur gestion de l'environnement et à communiquer sur leur performance environnementale. Celles-ci ont la possibilité d'obtenir une certification qui valide la conformité de l'organisation aux exigences de la norme ISO 14001, ou bien d'être enregistrées

I.4. Mise en place d'un Système de Management Environnemental

Le principe fondamental est basé sur le modèle de « la roue de Deming », du nom du théoricien de la qualité qui l'inventa. Il est également appelé modèle Plan – Do – Check – Act (PDCA), ce qui peut se traduire en français par : Planifier – Agir – Vérifier – Réagir (*http://les.cahiers-developpement-durable.be*).

La mise en place d'un SME se fait en cinq (5) étapes :

I.4.1. Étape préalable : Observation

Il existe un outil simplifié pour réaliser une analyse environnementale préalable, « les éco cartes ». Heinz-Werner Engel (1998) *in* (SBA, 2002). Cet outil permet, à l'aide de plans des bâtiments, de réaliser un inventaire des pratiques et problématiques environnementales d'une entreprise. Il permet d'identifier pour différents thèmes (des matières premières, des produits chimiques, de l'eau, de l'air et du sol, des déchets, de la santé et de la sécurité, etc.) les lieux qui posent problème, à préciser la nature des problèmes, à estimer les quantités mises en jeu dans ces problèmes.

Avant de se lancer dans la création d'un SME, l'entreprise réalise une analyse environnementale préliminaire**.** C'est-à-dire qu'elle réalise un état des lieux qui lui permet de se faire une idée de sa situation actuelle (qui sera la situation de départ) et des éventuelles améliorations à apporter.

Pour réaliser une analyse environnementale préliminaire, on commence par identifier les ressources qui sont consommées par l'entreprise (énergie, eau, matières premières) et les déchets qui sont générés. Une fois cet inventaire réalisé, on complète les données en estimant les quantités mises en jeu (consommation d'eau et d'énergie, quantité de matières premières consommées, quantité de déchets produits, etc.).

A ce stade, on peut, généralement, identifier certains problèmes et dégager des pistes d'amélioration pour les résoudre ou les réduire.

I.4.2. Première étape : Planification

Lors de cette étape, l'entreprise établit une politique environnementale, qui fixe les objectifs d'amélioration que l'on veut atteindre à court, moyen et long terme.

Ensuite, elle définit les priorités d'action et rédige un plan d'actions, qui consiste à planifier la mise en œuvre des améliorations. Pour cela, elle identifie les pistes d'amélioration à apporter et définit des priorités ; elle identifie les personnes qui vont faire le travail et détermine les moyens nécessaires ainsi que les délais de travail.

Un plan d'actions répond, pour chaque tâche d'amélioration identifiée, aux questions suivantes : qui fait quoi, avec qui, comment et dans quels délais ?

I.4.3. Deuxième étape : Mise en œuvre

L'entreprise met en œuvre son programme d'actions. Pour cela, l'ensemble des acteurs concernés doit être impliqué. Elle organise régulièrement des réunions qui permettent de suivre l'avancement du plan d'actions, d'identifier des problèmes éventuels et d'apporter rapidement des solutions à ces problèmes.

I.4.4. Troisième étape : Contrôle

Après avoir réalisé le programme d'actions, il faut évaluer le travail accompli et vérifier si les objectifs fixés initialement ont bien été atteints. Il permet d'évaluer collectivement la mise en œuvre du programme d'actions, de voir ce qui a bien fonctionné, ce qui a moins bien fonctionné et pourquoi. Il permet d'établir un nouveau programme d'actions pour apporter de nouvelles améliorations plus exigeantes. En entreprise, cette vérification se fait d'abord à travers un audit interne (réalisé par les membres du personnel) et ensuite via un audit externe (réalisé par l'auditeur d'un organisme agréé).

À la suite de l'audit externe, si toutes les conditions définies auparavant ont été remplies, l'entreprise reçoit un certificat qui est valable 1 an (dans le cas de l'EMAS) ou 3 ans (dans le cas de l'ISO).

I.4.5. Quatrième étape : Réagir/Améliorer (revue de direction)

En fonction des résultats des évaluations et des conclusions des audits interne et externe, l'écart entre les objectifs fixés (ce qui devait être fait) et les objectifs atteints (ce qui a été fait) est mesuré. Si les résultats ne sont pas satisfaisants, des actions d'amélioration sont décidées. La figure 1.1 montre bien le processus d'amélioration continue.

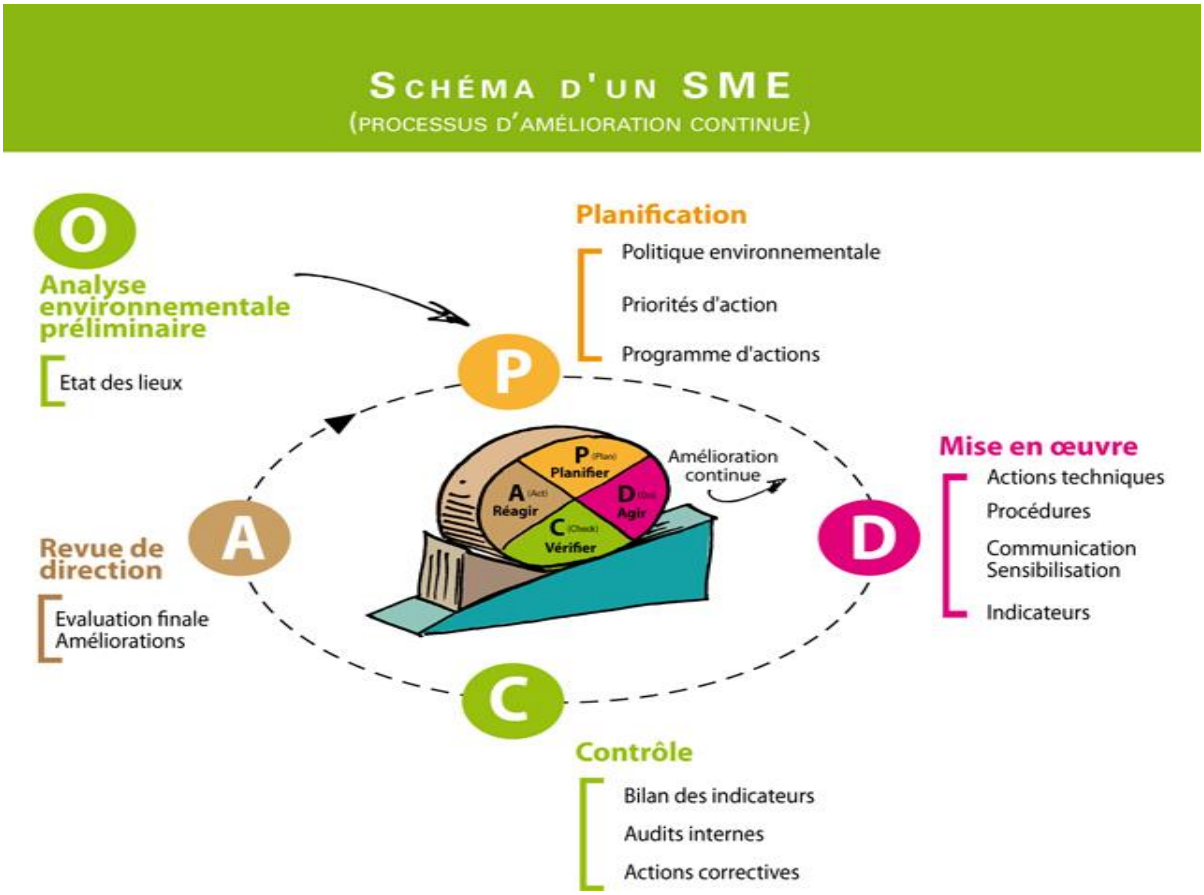


Figure 1. 1. Processus d'amélioration continue

Source : *http://les.cahiers-developpement-durable.be/outils/systemes-de-management-environnemental/*

Les systèmes de management environnemental ne sont pas les seuls outils disponibles pour intégrer le développement durable dans la gestion d'une entreprise. D'autres alternatives, moins coûteuses existent. Elles permettent souvent de s'adapter plus facilement à la nature, à la taille et aux types d'activités ainsi qu'aux moyens financiers de l'entreprise concernée.

Pour les entreprises bruxelloises**,** il existe, par exemple, la démarche « entreprise éco-dynamique »**,** moins coûteuse et plus contraignante qu'une démarche de SME classique. Le label « Entreprise éco-dynamique » est une initiative de l'Institut Bruxellois pour la Gestion de l'Environnement (IBGE – aujourd'hui, appelé « Bruxelles Environnement »).

C'est une reconnaissance officielle en Région de Bruxelles-Capitale des bonnes pratiques de gestion environnementale mises en œuvre dans les entreprises. Il récompense leur dynamisme environnemental et leurs progrès en matière, notamment de gestion des déchets, d'utilisation rationnelle de l'énergie, de gestion de la mobilité des travailleurs, etc.

Ce label est octroyé par périodes de 3 ans et encourage les entreprises et organismes bruxellois :

- à s'engager volontairement dans une démarche d'amélioration progressive de leurs performances environnementales ;
- à mettre en place progressivement un système de gestion environnementale.

I.5. SME selon le règlement européen "Eco-audit" ou EMAS

La dénomination règlement éco-audit, EMAS (Système Communautaire de Management Environnemental et d'Audit) est en fait l'appellation en anglais abrégée du « l'Eco- Management and Audit Schème ». C'est un règlement européen permettant la participation volontaire des entreprises du secteur industriel à un Système Communautaire de Management Environnemental et d'Audit (Communautés Européennes, 2011).

L'objectif de ce règlement est de « promouvoir des améliorations constantes des résultats en matière d'environnement », par :

- L'établissement et la mise en œuvre d'une politique environnementale et d'un programme environnemental ;
- L'évaluation systématique, objective et périodique de l'efficacité de la politique et du programme environnemental ;
- L'information du public sur les résultats obtenus, par une déclaration environnementale.

Le SME est défini comme étant la partie du système global de management qui comprend la structure organisationnelle, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources nécessaires aux fins de la mise en œuvre de la politique environnementale.

Face à la pression des opinions publiques, la responsabilité environnementale devient une composante fondamentale de la stratégie et de la gestion des entreprises. Les dirigeants et responsables doivent apprendre à diagnostiquer, planifier et suivre l'impact environnemental de leurs activités, quel que soit l'objectif qu'ils poursuivent.

Le règlement européen impose des exigences à travers les sept (7) phases suivantes :

I.5.1. Mise en place du SME

Adoption par la direction de l'entreprise d'une politique environnementale, assurant la conformité réglementaire et engageant à une amélioration constante et raisonnable des résultats sur le plan de l'environnement.

Une analyse environnementale de l'entreprise doit permettre d'identifier ses facteurs d'impact, ainsi que les impacts liés. Sur la base de ces résultats, un programme environnemental visant des objectifs précis est défini. Lorsque des documents existent déjà, tels que l'étude d'impact, l'étude des déchets ou l'étude de danger, ils peuvent constituer la base du travail de l'analyse environnementale.

I.5.2. Organisation du SME

Définition des responsabilités, sensibilisation et formation du personnel de l'entreprise, organisation de la maîtrise opérationnelle.

I.5.3. Suivi du SME

La surveillance s'assure que les exigences du SME soient bien respectées. En cas de non-respect, des mesures correctives sont programmées.

I.5.4. Documentation

Un registre des documents relatifs au management environnemental est maintenu.

I.5.5. Evaluation

Des audits environnementaux (internes et externes) sont périodiquement programmés. Ils vérifient le bon fonctionnement du SME.

I.5.6. Communication

L'entreprise doit établir une déclaration environnementale destinée au public, présentant :

- Une description des activités de l'entreprise.
- Une évaluation des problèmes environnementaux important liés à l'activité.
- Un résumé des données chiffrées.

I.5.7. Vérification

L'entreprise doit faire examiner la politique, le programme, le SME, l'analyse ou la procédure d'audit et la déclaration afin de vérifier le respect des exigences du règlement. La mise en œuvre du règlement EMAS est représentée sur la figure 1.2.

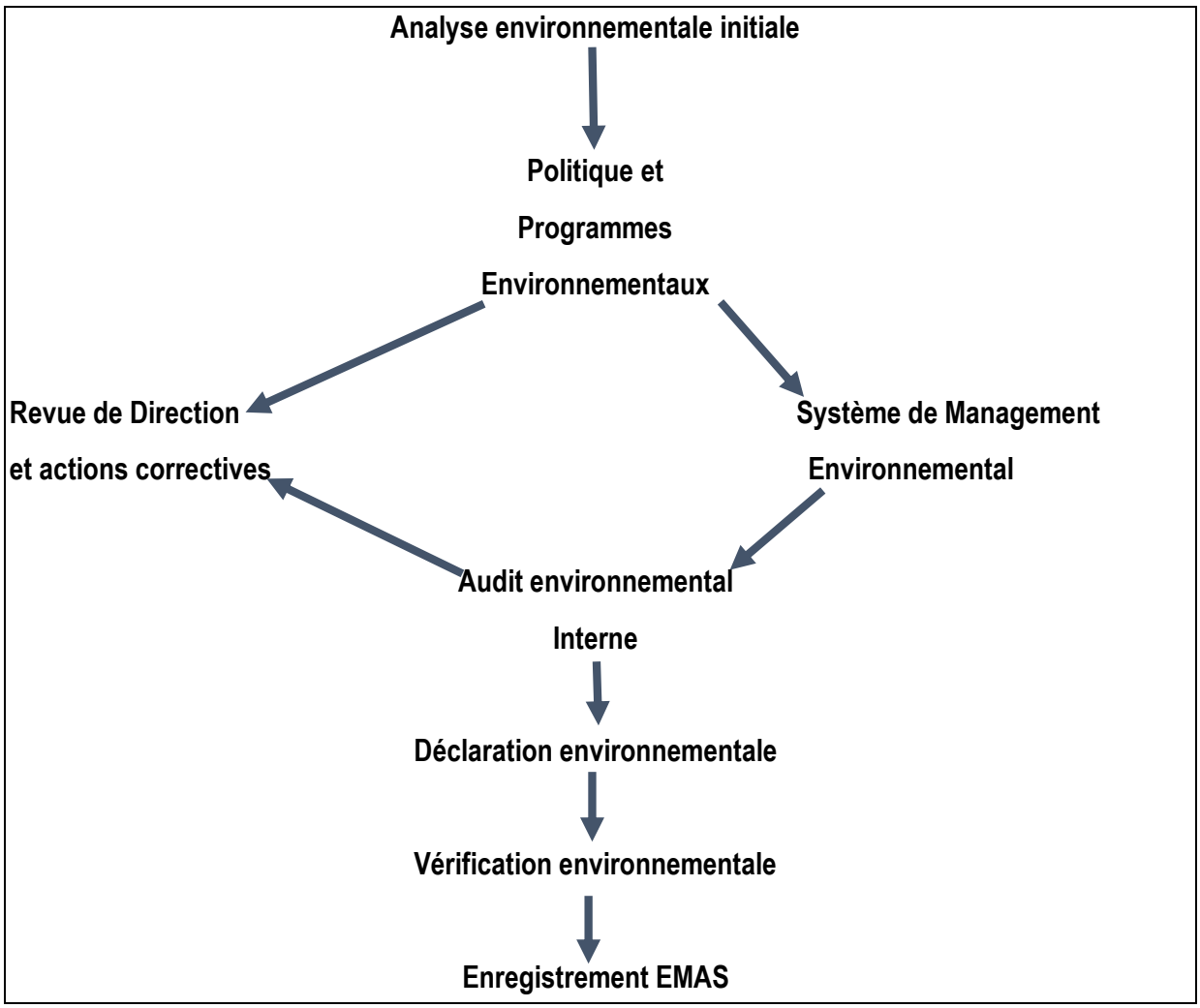


Figure 1. 2. Mise en œuvre du règlement EMAS
Source : (Zair, 2017)

Le règlement EMAS constitue une étape supplémentaire à l'ISO 14001, vers plus d'efficacité et de transparence environnementale. Cependant, il est prévu que seule la norme ISO 14001 sur les Systèmes de Gestion Environnementale (SGE) pourra être l'objet d'un processus de certification par un organisme accrédité. Ce processus a pour but de vérifier la conformité des pratiques de gestion de l'entreprise avec les prescriptions de la norme. Le système ISO 14001 exige ainsi la mise en œuvre d'une documentation détaillée et le respect, par l'entreprise, des engagements et des procédures définis dans ces documents.

Pour obtenir la certification, l'entreprise doit donc appliquer le principe « dire ce qu'on fait, faire ce qu'on dit », les propositions du SGE devant être documentées et respectées de façon rigoureuse. Par son caractère global, systémique, et la certification dont elle peut être l'objet. La norme ISO 14001 est en fait la plus importante de la série ISO 14000 et s'impose désormais comme le modèle de référence des systèmes de gestion en environnement.

I.6. SME, moyen de contrôle de la stratégie environnementale

Les usines, les entreprises grandes, moyennes et petites, bien sûr, mais aussi les restaurants ou les Hôtels, les hôpitaux, des communes, les administrations publiques, les écoles, etc. peuvent construire un SME.

Le SME ne se substitue pas à la législation en matière de l'environnement, il la complète. Il intègre de nouvelles procédures à la gestion des activités quotidiennes de l'entreprise et instaure une approche systématique et formalisée.

Un SME favorise l'intégration de l'environnement dans la gestion de l'entreprise. Il poursuit les objectifs suivants :

- identifier, évaluer et prévenir les risques environnementaux ;
- repérer les lacunes dans les processus de production ou de management ;
- définir les alternatives possibles qui permettent d'améliorer les performances environnementales.

I.6.1. Prise en compte de l'environnement dans la gestion des hôtels

Actuellement, l'entreprise hôtelière s'engage fortement à limiter son impact environnemental. En France, s'il n'existe pas officiellement de statistique sur le nombre d'hôtels engagés dans une démarche de développement durable, la hausse du nombre d'établissement porteurs d'un label écologique témoigne de cette vague dans l'entreprise hôtelière française.

Lancés en 2005 dans le secteur des résidences hôtelières, les deux principaux labels écologiques ont été affichés par près de 400 hôtels français fin 2011 : 265 hôtels disposent du label « Clé verte » (51 en 2009) et 160 de l' « écolabel européen » (65 en 2009). Bien que ces chiffres restent à relativiser par rapport au nombre total d'hôtels en France (près de 17 000), ils dénotent un engagement croissant (François-Lecompte & Gentric, 2013).

Le modèle de Marshall (Marshall et al., 2005) propose et valide l'existence de deux (2) types de moteurs dans une gestion pro-environnementale : les déterminants internes à l'organisation tels que les valeurs du dirigeant, le bien être des employés, les bénéfices en termes de qualité et de coût, et les déterminants externes tels la différenciation concurrentielle et la conformité avec les lois. Ce modèle constitue une formalisation assez simple des motivations à s'engager dans une gestion environnementale et n'aborde pas les freins, ni le processus d'engagement.

Certains auteurs proposent un modèle plus complexe de « Corporate ecological responsiveness », organisé autour de 3 grandes motivations : la compétitivité, la conformité avec les réglementations et le sentiment de responsabilité environnementale du dirigeant (Bansal & Roth, 2000). Ces 3 variables ont été testées sur 53 entreprises appartenant à différents secteurs de production et de services. Ils ne constituent pourtant pas une liste exhaustive des motivations pouvant intervenir dans le processus (Mair & Jago, 2010).

L'apport majeur du modèle de Lynes (Lynes & Andrachuk, 2008) est de structurer en trois (3) temps l'engagement d'une entreprise dans une démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : Les motivations, les catalyseurs et l'engagement de la firme.

En effet, les motivations essentiellement liées aux enjeux financiers, compétitifs, de conformité avec la loi et d'image, sont activées et renforcées par des catalyseurs pour aboutir à un engagement de la firme. Pour les auteurs, la variable intermédiaire de catalyseur désigne également les freins contextuels pouvant empêcher l'action.

Ces trois (3) modèles (Bansal & Roth, 2000; Lynes & Andrachuk, 2008; Marshall et al., 2005) ont été compilés par (Mair & Jago, 2010) afin d'obtenir une représentation exhaustive du processus d'engagement environnemental des entreprise. Leurs travaux représentés sur la figure 1.3 constituent une synthèse des modèles existants et intègrent les motivations et les freins intervenant dans le processus de « Corporate greening » qui est un processus de mise en œuvre d'une gestion environnementale par l'entreprise en général et l'entreprise hôtelière en particulier (less significant factors marked in grey).

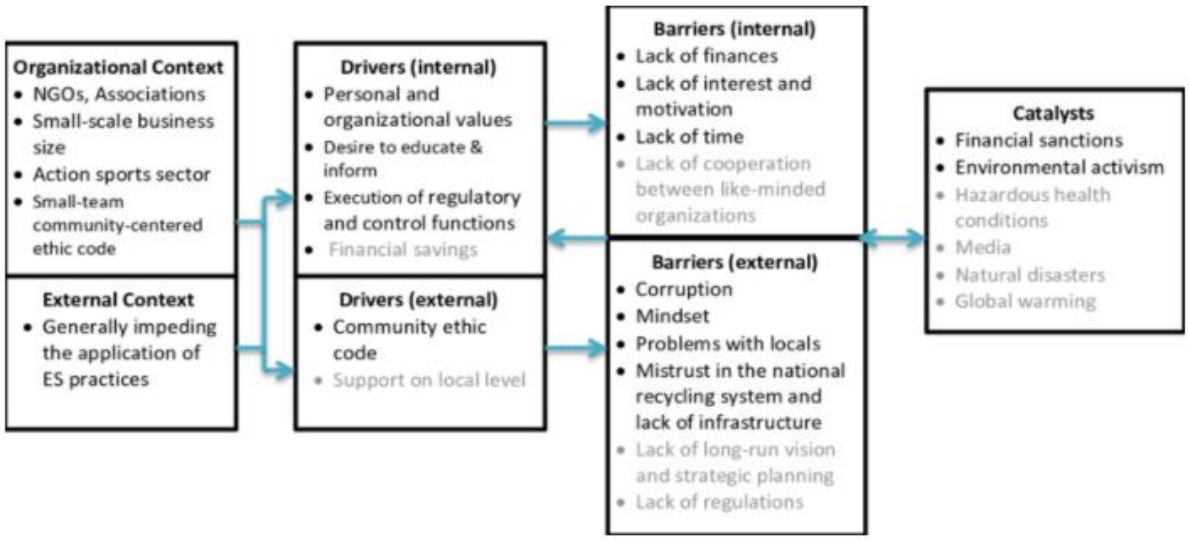


Figure 1.3. Modèle des Motivations et des freins dans une gestion environnementale
Source : (Mair & Jago, 2010)

Il existe quatre (4) catégories de facteurs expliquant le degré d'engagement environnemental dans un hôtel :

- **Le contexte externe et interne :** ces variables vont jouer un rôle en créant un contexte favorable ou défavorable au « corporate greening » ou « hôtellerie verte » pour le cas de l'entreprise hôtelière. Le processus peut être influencé en interne par le secteur d'activité, la taille et le type de la structure, les valeurs internes de l'hôtel, et, en externe, par, les pouvoirs publics, la situation économique, les attentes des clients et les technologies à disposition qui peuvent rendre la prise en compte de l'environnement une tâche plus ou moins facile.
- **Les moteurs internes et externes :** ces variables représentent les motivations et éléments guidant l'adoption de pratiques environnementales. Il s'agit des bénéfices attendus en termes d'image, d'avantage compétitifs, d'hygiène et commerciaux en répondant aux attentes des clients sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et par conséquent de l'Hôtel. De plus, la formalisation de la politique RSE en interne facilite et encourage les prises de décision en faveur de l'environnement, par exemple sur la politique d'achat.
- **Les freins :** ces variables jouent le rôle de barrières à l'adoption des pratiques environnementales. Il s'agit du manque de temps, des coûts générés par la démarche, du manque d'expertise sur les questions environnementales.
- **Les catalyseurs :** il s'agit des éléments déclenchant la prise en compte de l'environnement par l'hôtel. Les médias peuvent exercer une pression en alertant l'opinion publique sur certains enjeux.

En interne, les valeurs personnelles du dirigeant et la culture de l'hôtel sont aussi supposées jouer le rôle de facilitateur (ou inversement de freins) au « corporate greening ».

Le tableau 1.1 montre les actions qui sont menées au sein des établissements hôteliers, secteur par secteur.

Tableau 1. 1. Actions menées par les entreprises hôtelières en rapport avec l'environnement

Secteur	**Action**
Eau	Réduction du débit d'eau dans les douches/robinets, changement non systématique des draps et serviettes, récupération d'eau de pluie, suppression des baignoires…
Énergie	Réduction de la consommation d'énergie : pompes à chaleur, privilégier les sources d'énergies renouvelables, meilleure isolation, détecteurs de présence,…
Déchet	Tri des déchets, remplacement des produits d'accueil en salle de bain par des distributeurs muraux savon/shampoing, suppression des dosettes individuelles au petit déjeuner…
Gestion	Formation des équipes (femmes de chambres, femmes de ménage, réception…), communication client…
Achat	Produits alimentaires et d'entretien bio ou éco-labellisés, produits locaux…

Source : (François-Lecompte & Gentric, 2013)

I.6.2. Avantages de la prise en compte d'un SME

Depuis les années 1990, la question de la « rentabilité » des comportements écologiquement responsables est soulevée. Ainsi, les retombées positives de la prise en compte de l'environnement dans la gestion d'un hôtel, sont de plusieurs types. Le premier d'entre eux est d'ordre financier.

L'argument financier est ainsi présenté comme le plus important pour que les managers décident à incorporer l'environnement dans leur stratégie. D'autres recherches mettent en évidence une motivation supplémentaire telle que le bénéfice santé et sécurité ; quand d'autres soulignent le rôle capital joué par les parties prenantes et, plus précisément, l'appartenance à des réseaux professionnels et syndicaux comme élément déclencheur de la démarche environnementale (François-Lecomte et al., 2013).

Aussi, trois études récentes (Callot, 2011; Tzschentke et al., 2008) ont mis l'accent sur les convictions du dirigeant et les valeurs humaines comme élément moteur de l'engagement d'un hôtelier surpassant les motivations financières. Certains opposent les objectifs de responsabilité environnementale et les objectifs de performance économique ; l'adoption d'une attitude environnementale et/ou sociale responsable ne constituerait ainsi qu'une source de coût supplémentaire, souvent imposée aux firmes, et susceptible de dégrader leur compétitivité économique (Klassen & Whybark, 1999).

D'autres considèrent au contraire que l'intégration des préoccupations écologiques dans le processus de décision stratégique de l'entreprise constitue le moyen de dynamiser la performance économique et d'augmenter les revenus de l'entreprise (Ambec & Lanoie, 2008; Porter & Van Der Linde, 1995).

Un certain nombre d'études tente d'analyser les relations entre l'adoption d'une optique de responsabilité environnementale par l'entreprise et sa performance économique (Ambec & Lanoie, 2008; Horváthová, 2010a; Molina-Azorín et al., 2009).

Pourtant, si ces études empiriques sont nombreuses, elles apparaissent au final peu concluantes et ne permettent pas de dégager un véritable consensus sur la question, tant les variables mobilisées sont hétérogènes et les résultats obtenus apparaissent mitigés (Clarkson et al., 2011; Horváthová, 2010b; Molina-Azorín et al., 2009).

Nous avons constaté un déficit documentaire relatif au SME dans la sous-région (CAE) en général et au Burundi en particulier. Par conséquent, notre travail pionnier dans le secteur, constitue une des références pour la suite de la recherche.

CHAPITRE II. MATERIELS ET METHODES

II.1. Matériels

II.1.1. Choix des hôtels étudiés

Les entreprises hôtelières sélectionnées pour notre étude se caractérisent par leur engagement dans une démarche environnementale volontaire et anticipatrice de la réglementation ; ce qui montre l'implication proactive de leurs dirigeants en faveur de l'environnement. Le critère de sélection est la variété de profils d'établissements hôteliers en terme de taille (de 10 à 110 chambres), de standing (2 à 5 étoiles) et de profils de clientèles (loisir et / ou affaire) et surtout la classification par étoile, pour permettre une plus grande compréhension du phénomène étudié et de sa complexité.

Pour notre travail, le choix des hôtels est lié essentiellement à leurs classements en « étoiles ». Ainsi, 51 établissements d'hébergement, sur 99 évalués au Burundi (tableau 2.1), ont été classés selon les critères essentiels (annexes 1) avec une précision sur les scores considérés pour le classement correspondant à chaque type d'étoile (annexe 10). Ces critères ont été définis par le Panel d'experts est-africains désigné en 2001 à cette fin, par la recommandation du Conseil des Ministres.

Tableau 2. 1. Implantation géographique des 51 établissements étoilés

N°	**Provinces**	**Nombre d'Hôtels visités**	**Nombre d'Hôtels classés**
1	Bujumbura Mairie	48	29
2	Bujumbura	1	1
3	Gitega	10	4
4	Ngozi	10	6
5	Muyinga	5	1
6	Muramvya	2	1
7	Kayanza	3	3
8	Karusi	2	2
9	Ruyigi	2	0
10	Rutana	2	0
11	Makamba	4	1
12	Cankuzo	2	0
13	Bururi	2	1
14	Rumonge	1	1
15	Kirundo	3	1
16	Mwaro	3	0
	Total	**99**	**51**

Les hôtels ayant fait objet de la présente étude sont au nombre de treize (13) répartis dans 3 provinces (Gitega, Ngozi, Kayanza) et en Mairie de Bujumbura.

Le tableau 2.2 donne la liste de ces hôtels. Parmi eux, les hôtels Club du lac Tanganyika, Royal palace et Belair Residence sont classés « cinq étoiles ».

Tableau 2. 2. Répartition des hôtels étudiés par province et en Mairie de Bujumbura

N°	Nom de l'Hôtel	Lieu (Mairie ou Province)	Nombre de Chambres	Nombre d'étoiles
1	Hôtel Club du Lac Tanganyika	Bujumbura	110	5
2	Royal Palace Hôtel	Bujumbura	34	5
3	Bélair Résidence	Bujumbura	30	5
4	Best Outlook Hôtel	Bujumbura	21	4
5	Tropitel Gitega Hôtel	Gitega	24	4
6	Dolce Vita Resort Hôtel	Bujumbura	10	4
7	Roca Golf Hôtel	Bujumbura	82	4
8	Helena Hôtel	Gitega	24	3
9	Hôtel le Paradis	Kayanza	43	3
10	Hôtel Des Plateaux	Ngozi	41	2
11	Accolade Hôtel	Gitega	22	2
12	Kigobe Hôtel	Ngozi	20	2
13	Musumba Hills Hôtel	Kayanza	16	2

Toutefois nous avons connus des difficultés d'accès aux données pour certains hôtels ciblés pour notre échantillon. L'audience auprès des responsables d'hôtels fut une étape difficile, au début de la période de collecte des données de notre recherche. En effet, les premières tentatives pour nous entretenir avec les dirigeants des hôtels se sont traduites par des échecs, malgré notre motivation et notre stratégie de demande d'audience préalable par téléphone. La situation a été empirée par la pandémie du COVID-19.

Au départ, certaines entreprises hôtelières contactées ne répondaient pas favorablement à notre demande, car elles disposaient de peu de temps pour nous rencontrer. D'autres gérants d'hôtels se posaient la question sur la finalité de notre travail car ils craignaient l'objet de notre visite qu'ils essayaient de classer comme une enquête pour des fins inavouées, à tel enseigne que l'accès à leurs rapports était quasi impossible. Il en est de même pour la prise des photos pour illustrer les informations relatives aux aspects de notre recherche. D'autres encore cherchaient la conviction d'une valeur ajoutée immédiate ou d'un retour sur investissement par notre travail.

Sur les treize (13) hôtels identifiés, seulement dix (10) ont accepté de nous accorder l'entretien : trois (3) sont dans la Mairie de Bujumbura, trois (3) autres à Gitega, deux (2) à Ngozi et deux (2) autres à Kayanza. Les trois (3) restants ont avancé des raisons de non disponibilité des responsables respectifs.

Ces hôtels sont localisés à l'Ouest (en Mairie de Bujumbura), au Nord (province Ngozi et Kayanza) et au Centre (province Gitega) du Burundi (figure 2.1.)



Figure 2. 1. Localisation de la zone et des sites d'étude

Nous n'avons retenu dans notre échantillon que les hôtels qui ont été classés par « Etoiles » suivant les critères de classification établis par les instances la CAE en l'occurrence le Panel des experts de l'Afrique de l'Est désignés à cette fin, car la classification constitue pour notre travail un critère fondamental. Nous avons sélectionné les hôtels qui avaient été classés 5, 4, 3, et 2 étoiles dans quatre localités (Mairie de Bujumbura, Gitega, Kayanza et Ngozi).

L'autre critère considéré c'est l'existence d'un SME formel ou informel depuis quelques années (une année à plus de 5 ans). Par SME formel, nous attendons le SME reconnu par une instance internationale qui en fait un contrôle externe sanctionné par un certificat. Tandis que le SME informel fait recours à l'exécution de certaines activités caractérisant l'adoption du SME sans toutefois être reconnu internationalement par une instance habileté tels que « ISO14001, ISO9001 ou EMAS ».

Ainsi les trois critères de représentativité théorique retenus pour sélectionner chaque hôtel dans notre échantillon sont : l'adoption d'une stratégie environnementale proactive, la classification par étoile suivant les critères de classification établis par les instances de la CAE et la connaissance d'un SME depuis quelques années. Le SME étant l'objet de notre recherche, nous avons choisi des entreprises hôtelières déjà classées par étoiles afin d'obtenir des informations réelles et non des jugements a priori sur les résultats attendus.
Nous pensons que les critères de sélection retenus semblent s'accorder pour obtenir une homogénéité des échantillons du point de vue de nos questions de recherche, et donc une représentativité théorique.
En définitive, dix (10) hôtels ont été retenus dont six (3) à Bujumbura capitale économique ; rois (3) à Gitega capitale politique, deux (2) à Kayanza et deux (2) autres à Ngozi (figure 2.1).
La carte de localisation de ces 10 hôtels (figure 2.1.) est obtenue par projection des points sur le Shepp file du Burundi à l'aide du logiciel QGIS 3.8. ; utilisant les coordonnées géographiques de l'annexe 5.

II.1.1.1 Concept de la classification

Le Traité pour l'établissement de la Communauté d'Afrique de l'Est a été signé le 30 novembre 1999. Ce Traité établit les bases ambitieuses d'une unification finale des États partenaires de la CAE. Parmi les principaux secteurs de coopération qu'il identifie, figurent le tourisme et la gestion de la nature. Les articles 115 et 116 du Traité pour l'établissement de la Communauté d'Afrique de l'Est (CAE, 2007) décrivent les principes de coopération dans ces secteurs du tourisme et de la gestion de la nature. Afin de promouvoir la réalisation des objectifs de la Communauté, tels que stipulés à l'article 5 dudit Traité, les États partenaires se sont engagés à œuvrer conjointement de manière coordonnée pour améliorer la qualité des installations d'hébergement et de restauration à la disposition des visiteurs dans la région.

En 2001, le Conseil des Ministres de la CEA a approuvé la recommandation relative à la constitution du Panel d'experts est-africains (5 experts désignés dans chaque État partenaire), qui a tenu seize réunions consultatives régionales, organisées à tour de rôle par différents États partenaires.

Ces réunions ont abouti à la rédaction des critères standards (annexe 1) de classification des hôtels, restaurants et autres installations touristiques de la Communauté d'Afrique de l'Est.

Ces dits critères sont amenés à annuler et remplacer tous les autres critères appliqués aux mêmes fins dans les États partenaires, dès leur ratification par l'Assemblée législative de l'Afrique de l'Est en 2009 (PENCHRAIT, 2009).

Tenant compte des différents degrés de développement des États partenaires de la CAE et de leurs installations touristiques respectives, ces critères offrent diverses possibilités aux investisseurs qui bénéficient d'une certaine marge de manœuvre, depuis les « établissements agréés » jusqu'au « 5 étoiles ».

Les critères de classification de la CAE se réfèrent à un ensemble de niveaux de service appropriés, de meilleures pratiques, de législations statutaires et d'autres traditions professionnelles auxquelles les établissements doivent se conformer. Ils fournissent des paramètres et des repères reconnus qui sont des modèles pour les réplications dans les établissements régionaux d'hébergement et de restauration.

Le système de classification impose plusieurs conditions essentielles à la satisfaction de la clientèle en matière de prestation de services. Ce système évalue les caractéristiques physiques et matérielles des établissements hôteliers, comme l'emplacement, les dimensions des chambres, les accessoires de salle de bains ou la fréquence de changement du linge, ainsi que des éléments non tangibles comme le style, l'élégance, le confort, la finition et le luxe. Il s'applique également à la qualité de l'accueil, attestée notamment par l'apparence du personnel et son aptitude à la communication (PENCHRAIT, 2009).

Pour pouvoir exploiter au mieux tous les avantages que le tourisme peut apporter, la région a tout intérêt à privilégier la qualité par rapport à la quantité. Les indicateurs d'assurance qualité, tels que le système de classement par étoiles établi dans les critères définis pour les installations d'hébergement et de restauration, constituent un moyen parmi d'autres d'inspirer confiance aux clients potentiels de la région.

Grâce à ces Critères standards de la CAE, l'industrie du tourisme dispose d'un outil qui va faciliter l'offre de produits et services, tout en garantissant la satisfaction des attentes des touristes qui visitent cette grande région. Ces critères définissent tous les aspects d'un établissement qui concourent à une offre de produits et de services de qualité.

Au Burundi, le dénombrement des établissements d'hébergement de 2017 montre qu'il existe 596 Etablissements d'hébergement toute catégorie confondue. La première phase du processus de classification a débuté en date du 17 décembre 2018 pour se terminer le 15 janvier 2019 et la seconde phase a commencé le 15 octobre 2019 et a été clôturée le 4 novembre 2019.

II.1.1.2. Catégorisation des établissements d'hébergement

Pour avoir une compréhension commune de l'hôtel de tourisme, il peut être défini comme un établissement commercial d'hébergement qui offre différentes prestations.

L'hôtel de tourisme peut faire objet d'un classement, exprimé en nombre d'étoiles. Toutefois, le classement n'est pas obligatoire, il a lieu à la demande de l'exploitant de l'hôtel.

Il existe plusieurs types d'établissements d'hébergement (PENCHRAIT, 2009) :

- **Hôtels citadins :** Ce sont des établissements commerciaux situés dans un centre urbain ou à proximité, dont la clientèle est principalement constituée de voyageurs d'affaires et/ou de voyageurs en transit.
- **Hôtels de vacances ou villégiatures** : Ce sont des établissements commerciaux situés dans une zone de loisirs ou à proximité, généralement dans les zones suburbaines, dont la clientèle est principalement constituée de vacanciers et/ou de voyageurs d'agrément.
- **Motels :** Ce sont des établissements commerciaux situés le long d'un grand axe routier, accueillant principalement les automobilistes et autres usagers de la route.
- **Village de tentes / camping pour tantes :** Etablissement commercial constitué d'installations de campement permanentes, semi-permanentes et/ou mobiles, généralement situé dans des zones populaires ou à proximité, par exemple des plages, des rivières, des lacs, des zones protégées, des parcs nationaux, des réserves de chasse ou des forêts.
- **Lodges :** Ce sont des établissements commerciaux situés dans ou à proximité d'une zone naturellement riche en faune et flore, normalement situés dans des zones de conservation ou à proximité de ceux-ci, dans lesquels la majorité des clients sont des touristes d'aventure.
- **Hôtels pavillonnaires** : Ce sont des établissements commerciaux situés dans un habitat naturel riche en faune et flore ou à proximité, généralement dans une zone de conservation ou à proximité, dont la clientèle est principalement constituée de voyageurs d'agrément et/ou des voyageurs adeptes du tourisme d'aventure.
- **Villas et bungalows :** Ce sont des établissements commerciaux situés en zone suburbaine ou à la campagne, constitués des unités locatives d'hébergement autonomes, jumelés ou en grappes, pour des séjours d'agrément. Ils peuvent éventuellement fournir des services hôteliers complets. Ces établissements comprennent les établissements résidentiels occupés pendant les vacances par les propriétaires, leurs amis ou leurs parents.
- **Appartements équipes :** Ce sont des établissements commerciaux proposant des services et installations de type hôtelier à des hôtes qui y séjournent quelques jours ou semaines. Ils sont actuellement très prisés par les voyageurs d'affaires, les voyageurs d'agrément, les personnes en instance d'emménagement et les personnes en quête d'un logement provisoire. Ils sont par nature équipés d'installations de restauration, sous forme de kitchenettes, permettant aux hôtes de préparer eux-mêmes leurs repas.

Au Burundi, la classification a concerné 99 Hôtels Citadins soit 16,6 % des établissements d'hébergement recensés jusque-là.

Il est nécessaire, pour le Burundi, de catégoriser les différents sortes d'établissements d'hébergement conformément aux exigences de la CAE dont il est membre. Ce qui va faciliter la poursuite du processus de classification qui a débuté en 2018.

II.1.1.3. Instrument de classification

Les principes de coopération dans les secteurs du tourisme et de la gestion de la nature sont régis par les articles 115 et 116 du Traité de la CAE.

Pour la classification des hôtels, deux outils ont été développés à cette fin. Il s'agit de la fiche d'évaluation et de la feuille de pointage qui sont utilisées par des commissions ad hoc pour la classification des hôtels.

- ***La fiche d'évaluation (Assessment Sheet)***

Elle fournit des questions d'orientation à suivre dans le processus d'évaluation/de classification, indique les scores maximums possibles. Elle présente un espace pour l'enregistrement du score attribué, pour chaque section des critères de même qu'un espace pour l'enregistrement des remarques et / ou commentaires et observations.

- ***La feuille de pointage (Tallying Sheet)***

Elle constitue un espace pour la notation individuelle des évaluateurs / Assesseurs. Elle donne le score final pour l'établissement constitué par la moyenne donnée par l'équipe d'un minimum de trois évaluateurs/ Assesseurs.

Ce sont les mêmes outils qui ont été utilisés pour classer en « étoiles » les 51 hôtels parmi les 99 catégorisés comme hôtels citadins au Burundi (tableau 2.1).

II.1.1.4. Scores minimum donnant droit à une classification 1, 2, 3, 4 et 5 étoiles

La classification des hôtels n'est pas obligatoire, cela ressort de la volonté de l'exploitant de l'hôtel. Pour être classé, l'hôtel doit satisfaire 100 % des critères essentiels de l'annexe 1.

a) Classification «Une Etoile »

Pour être classé une étoile, l'hôtel doit satisfaire 100 % des critères essentiels et au minimum 50 % des 2 135 points correspondant aux critères de classification « Une étoile » conformément à l'annexe 10.

Exemple : Après le pointage, supposons qu'un hôtel a obtenu une note maximale de 1 978 points.

1 978 /2 135 = 92, 64%, l'établissement est classé « Une Etoile ».

b) Classification «Deux Etoiles »

Pour être classé deux étoiles, l'hôtel doit satisfaire 100 % des critères essentiels et au minimum 60 % des 2 400 points correspondant aux critères de classification « Deux étoiles » conformément à l'annexe 10.

c) Classification « Trois Etoiles »

Pour être classé trois étoiles, l'hôtel doit satisfaire 100 % des critères essentiels, au minimum 30 % des points correspondant à chaque rubrique principale de l'annexe 10 et au minimum 60 % des 4 135 points correspondant aux critères de classification « Trois Etoiles ».

d) Classification « Quatre Etoiles »

Pour être classé quatre étoiles, l'hôtel doit satisfaire 100 % des critères essentiels, au minimum 40 % des points correspondant à chaque rubrique principale de l'annexe 10 et au minimum 80 % des 4 975 points correspondant aux critères de classification « Quatre Etoiles ».

e) Classification « Cinq Etoiles »

Pour être classé cinq étoiles, l'hôtel doit satisfaire 100 % des critères essentiels, au minimum 50 % des points correspondant à chaque rubrique principale de l'annexe 10 et au minimum 80 % des 5 575 points correspondant aux critères de classification « Cinq Etoiles ».

II.1.2. Outils de travail

Le matériel ayant servi à la réalisation de cette étude est constitué de :

- Un GPS pour la collecte des coordonnées géographiques des hôtels ;
- Logiciel Microsoft Excel pour le transfert des données provenant du serveur Moda et vers le Logiciel SPSS ;
- Logiciel SPSS (Statistical Package for Social Sciences) pour l'analyse statistique ;
- Logiciel QGIS 3.8 pour la confection de la carte de localisation des hôtels.

II.2. Méthodes

II.2.1. Recherche documentaire

La revue documentaire nous a permis de cadrer notre travail sur base de ce qui a été réalisé par d'autres chercheurs. Il est apparu que les thèmes dominant la littérature sur le SME sont : (i) le renforcement du sentiment d'appartenance à l'établissement hôtelier, (ii) l'adhésion aux objectifs de l'établissement hôtelier, (iii) la motivation des employés salariés des hôtels, (iv) la modification des équilibres économiques des différents activités de l'entreprise hôtelière en agissant sur un axe environnemental, (v) les incidences sur les coûts suite à la différenciation des services et des produits hôteliers.

Aussi, le constat a été que beaucoup d'auteurs ont produits des œuvres sur le SME, mais la documentation sur le SME au Burundi reste quasi inexistante ou du moins à la limite de ce qui a été à notre portée.

II.2.2. Collecte des données de terrain

Afin de répondre aux questions de notre recherche, trois méthodes de collecte des données ont été utilisées. Elles nous ont permis de comprendre les perceptions et intentions des parties prenantes à l'industrie hôtelière lorsqu'elles utilisent leur SME.

Il s'agit de :

- La mission exploratoire ;
- L'étude de cas multi sites ;
- L'étude de cas intra site.

❖ ***Mission exploratoire***

Après quinze (15) ans de fonction dans le secteur de l'environnement, parfois en occupant des positions stratégiques dans l'élaboration des politiques et des textes réglementaires en matière de l'environnement, l'inspection et l'évaluation de l'actionnariat environnementale, nous avons toujours eu des soucis en rapport avec la protection des écosystèmes.

Profitant de l'occasion d'être étudiante en Master « Gestion Intégrée de l'Environnement », Option « Génie de l'environnement » nous avons eu l'opportunité de faire notre stage professionnel dans un établissement hôtelier qu'est l'Hôtel Club du Lac Tanganyika ; sur la mise en œuvre du SME, cas du secteur énergie.

Ce travail de stage nous a permis de côtoyer le milieu hôtelier et l'exploitation des rapports nous a révélé l'existence du classement des hôtels du Burundi par « étoiles ». Cette mission se présente comme une stratégie d'accès à notre terrain de recherche car elle nous a permis d'identifier les actions prenant en compte l'environnement qui sont menées par les établissements hôteliers. Il s'agit notamment des mesures qui rentrent dans le SME relatives aux différents domaines d'action : l'eau et les eaux usées, l'énergie, les déchets solides, la politique d'achat de produits plus respectueux de l'environnement, les émissions, la qualité de l'air intérieur, le bruit, la communication interne et la formation, la communication envers la clientèle.

Précisons que notre étude s'intéresse aux trois principaux secteurs à savoir : l'eau, l'énergie et les déchets solides (tableau 2.3). Le choix de ces trois secteurs relève du fait que beaucoup d'actions entreprises dans ces secteurs et qui rentrent dans le SME sont observables dans les hôtels du Burundi.

Tableau 2. 3. Mesures rentrant dans le SME par secteur

Secteur	**Mesure**	**Description de la mesure**
Eau	Phyto-épuration des eaux usées	Système d'assainissent qui consiste à filtrer les eaux usées par les plantes (filtres plantés)
	Déshuilage des eaux grises	C'est une étape de prétraitement des eaux usées. Les huiles et graisses, de par leur densité inférieure à celle de l'eau, se retrouvent retenues par flottation et sont retirées des eaux usées, par usage des détergents spécifiques.

Secteur	**Mesure**	**Description de la mesure**
	Traitement des eaux par filtre à sable drainé	Système d'assainissement non collectif qui traite les eaux usées de manière passive, puis récupère les eaux par des tuyaux de collecte pour rejoindre un exutoire (fossé, ruisseau, tranchées d'infiltration …).
	Traitement des eaux par filtre à sable non drainé	Contrairement au filtre à sable drainé, les eaux de sortie ne sont pas évacuées vers les eaux de surface mais plutôt vers les eaux souterraines.
	Réutilisation de l'eau épurée	Usage de l'eau provenant des filtres plantés (arrosage des jardins d'hôtels)
	Type de robinet sensitif	L'eau s'écoule dès que vous mettez une main ou une casserole sous le robinet.
Energie	Usage des panneaux solaires	Système de transformation des rayonnements solaires en électricité naturelle, non polluante.
	Usage des lampes à basse consommation et à haute efficacité énergétique (LED)	Lampes qui fonctionnent avec une faible tension électrique
	Usage des lampes sensible au mouvement	Lampes avec détecteur de mouvement. Elles détectent la présence d'une personne et s'allument ou s'éteignent quand la personne quitte la pièce
	Systèmes automatiques pour la gestion rationnelle de l'électricité dans les chambres (carte avec micro-chip)	Systèmes électroniques sur les portes de chambres permettant de couper automatiquement la lumière lorsque le client quitte la chambre.
	Achat des équipements ayant une étiquette énergétique (annexe 5)	Etiquette énergétique permet d'orienter le choix de l'acheteur en fonction des équipements les moins énergivores mis sur le marché
	Séchage de linge à l'aide du vent et du soleil	Effet naturel de sécher le linge sans faire recours à l'énergie électrique
	Entretien périodique des équipements	Le fait de procéder à un entretien technique des équipements électriques après une période déterminée (un mois, trois mois, six mois)
	Existence d'une équipe permanente de maintenance	Avoir un personnel permanent engagé à temps plein pour l'entretien des équipements électriques
	Tri des déchets solides	Avoir des dispositifs pour séparer les déchets solides : biodégradables, non biodégradables

Secteur	**Mesure**	**Description de la mesure**
Gestion des déchets solides	Gestion des déchets électriques et électroniques	La collecte des déchets électriques et électroniques doit s'accompagner du tri, du stockage, du traitement sélectif et de la valorisation
	Compostage des déchets organiques	Processus de transformation des déchets organiques en présence d'eau et d'oxygène par le biais de micro-organismes.
	Usage du fumier issu des composts	Fertiliser les jardins d'hôtels ou les jardins potagers par le produit obtenu du compostage : compost ou amendement

Cette mission nous a donc permis de constituer l'échantillon qualitatif sur lequel repose les études de cas. Il s'agit ici de l'échantillonnage par choix raisonné qui repose fondamentalement sur le jugement qui s'effectue selon les critères que nous avons fixés.

- ***Etude de cas multi-sites***

Cette méthode a été adoptée comme stratégie de recherche pour analyser l'adoption du SME dans les treize (13) établissements hôteliers choisis pour l'étude (tableau 2.2).
La collecte des données qualitatives auprès de ces entreprises hôtelières a été réalisée à l'aide d'un questionnaire (fiche de collecte des données : annexe 3) conçu à cette fin.

Ainsi, sur base d'une fiche de collecte des données conçue à cet effet, différents responsables de ces hôtels ont été interrogés sur les étapes, les motivations, les difficultés rencontrées dans leur management environnemental, dans les différents secteurs concernés par notre étude : l'eau et la gestion des eaux usées, la gestion des déchets solides et l'énergie.

La fiche de collecte des données est subdivisée en trois parties, en fonction du groupe cible (dirigeants opérationnels et employés de l'hôtel, ainsi que les clients présents au moment de notre passage).

Cette fiche a guidé l'entretien dans le cadre de notre étude de cas multi-sites, pour vérifier si le SME donne :

- profit aux gestionnaires,
- satisfaction aux clients,
- bénéfices, santé et sécurité aux salariés.

Pour faciliter la collecte des données, cette fiche a été conçue dans une application mobile utilisant l'encodage des données.

Dans notre travail, l'étude de cas multi-sites est envisagée comme une stratégie de recherche à part entière, donc mobilisée comme seule méthode de collecte et d'analyse des données.

L'étude de cas repose sur deux étapes fondamentales : le recueil de données qualitatives et l'analyse de ces données selon une approche « quasi-qualitative », c'est-à-dire une analyse principalement qualitative complétée par une analyse statistique des données.

La taille de l'échantillon ainsi définie nous a permis de mener notre recherche multi-sites dans la période prévue, de 2014 à juin 2020, période à laquelle le 1er Hôtel a été certifié ISO14001 et ISO9001 au Burundi.

Lors de la conduite des interviews, au total septante trois (73) personnes dont vingt-trois (23) femmes ont été interrogées: vingt-huit (28) étaient des Responsables/Dirigeants, vingt-huit (28) étaient des employés salariés et dix-sept (17) étaient des clients. Pour ces derniers, nous tenions compte également de leurs statuts (affaire, tourisme ou autre, mais pas le confinement) et de leurs provenances. Ceux avec le statut de confinement, dû à la pandémie du COVID-19 étaient exclus d'office. Précisons que six (6) parmi ces clients étaient des femmes.

En outre, tel que notre questionnaire est conçu, si le dirigeant opérationnel n'était pas au courant du SME, l'enquête ne continuait ni avec la 2ème partie (employés de l'hôtel) ni avec la 3ème partie (clients de l'hôtel) du questionnaire.

- ***Etude de cas intra-site***

Cette méthode vient approfondir la recherche, elle consiste à évaluer les bénéfices économiques tirés de l'application du SME dans les différentes entreprises hôtelières qui ont fait objet de notre étude. La triangulation méthodologique a été utilisée pour recueillir les données qualitatives.

Cette triangulation des outils (entretien, observation et consultation des rapports au cas échéant) de collecte des données nous a permis de comparer les retombées économiques dues à l'adoption, par les hôtels, du SME qui peut être formel ou informel.

Les facteurs (tableau 2.4) pouvant influencer la performance de l'hôtel sont : l'environnement Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique, et Légal (PESTEL). L'analyse PESTEL (annexe 7) permet de surveiller les risques et les opportunités que pourraient rencontrer l'entreprise hôtelière et son marché.

La particularité de cette matrice est sa vision globale de l'environnement pour assurer la pérennité de l'entreprise hôtelière qui doit anticiper et s'adapter aux facteurs évolutifs de l'environnement macroéconomique**.**

Tableau 2. 4 . Facteurs qui influencent la performance de l'hôtel

Facteur	**Description**
Politique favorable des Etats compte tenu des enjeux économiques du tourisme. Il intervient à deux niveaux :	**National** par l'intermédiaire des décisions prises par le gouvernement en place (politique fiscale, subventions, etc.)
	International avec les décisions prises par le consensus de plusieurs nations (exemple : politique monétaire)
Economique relatif à la croissance économique en général et au pouvoir d'achat	Comprend toutes les variables qui jouent sur le pouvoir d'achat et les dépenses de consommation des clients et des fournisseurs
Social relatif au style de vie et à la santé publique	S'intéresse aux différentes caractéristiques de la population (taille, répartition par âge, structure familiale, composition religieuse, etc.), aux modes et aux tendances qui peuvent influencer la vente des services ou produits hôteliers
Technologique relatif au transfert des technologies	Correspond aux forces qui créent de nouvelles technologies, de nouveaux produits et services ou qui influencent directement ou indirectement la capacité des entreprises hôtelières à innover. Entrer en contact avec les clients par internet et paiement par mobile par exemple.
Ecologique qui définit un climat d'affaire attractif	Coût de l'énergie propre, mesures en faveur du développement durable Mesures de lutte contre la pollution, mesures pour le recyclage et le traitement des déchets
	Certifications et Labels : ISO 14001
Légale qui influence et limite les activités des entreprises hôtelières	Normes de sécurité : Activités de restauration soumises à des règles d'hygiènes strictes
	Droit du travail et droit des contrats

Source : *https://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outils-danalyse-strategique-de-lentreprise-analyse-pestel.html*

Les gains économiques à des degrés différents ont été observés dans les trois principaux secteurs à savoir : eau, énergie et gestions des déchets qui font objet de notre étude. Les facteurs non économiques jouent également un rôle non négligeable dans la performance économique des hôtels.

II.2.3. Analyse des données

Le recueil des données qualitatives est une étape fondamentale de notre recherche, car il nous a permis de rassembler les données empiriques sur lesquelles nous avons fondé notre analyse.

Dans notre étude, nous avons adopté une approche « quasi-qualitative », c'est-à-dire une analyse principalement qualitative complétée par une analyse statistique des données par le Logiciel d'analyse SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Les données recueillies auprès des hôtels ont été envoyé directement au serveur Moda. Elles ont été transférées vers Excel puis vers le Logiciel SPSS pour analyse statistique et la production des différents graphiques.

CHAPITRE III. PRESENTATION DES RESULTATS

L'analyse des entretiens (enquête) qui a été complétée par les observations et la consultation des documents est présentée en reprenant trois (3) aspects :

- l'état des lieux de l'adoption du SME,
- les stratégies environnementales innovatrices dues à l'adoption du SME au sein de l'entreprise hôtelière,
- les retombées positives économiques engendrées par l'adoption du SME,

III.1. Etat des lieux de l'adoption du SME dans les établissements hôteliers au Burundi

III.1.1. Principaux secteurs du SME concernés par notre étude

Notre étude a travaillé sur trois principaux secteurs du SME à savoir l'eau, l'énergie et la gestion des déchets solides. Nous avons défini les mesures spécifiques pour chaque secteur, qui rentrent dans le SME au niveau du tableau 2.3.

Avec notre étude, nous avons constaté que pour chaque secteur, certaines mesures ont été adoptées, à des degrés différents, par les hôtels faisant objet de notre étude d'autres ne sont pas connues du tout.

En effet, les trois secteurs (eau, énergie et gestion des déchets solides) du SME concernés par notre étude ont été retrouvés dans les 10 hôtels qui nous ont accordé l'accès. Ainsi, 45% des personnes interviewées ont affirmé que leurs hôtels font des activités qui cadrent avec le secteur des Déchets, 36% font des actions qui rentrent dans le secteur Energie, tandis que 19% entreprennent des activités dans le secteur Eau (figure 3.1).

L'entretien avec les personnes rencontrées à ces différents hôtels nous a permis de tirer la conclusion comme quoi, le secteur eau a un petit pourcentage du fait que la plupart des gérants de ces hôtels n'ont pas encore compris que l'eau est une ressource planétaire épuisable qui nécessite une gestion durable. Raison pour laquelle, la plupart des gestionnaires des hôtels ne se soucient pas de son traitement pour une réutilisation quelconque. D'autres gérants des hôtels constatant qu'ils n'éprouvent pas de problème d'approvisionnement en eau potable et du coup ils ne trouvent pas de motivation pour investir dans ce secteur.

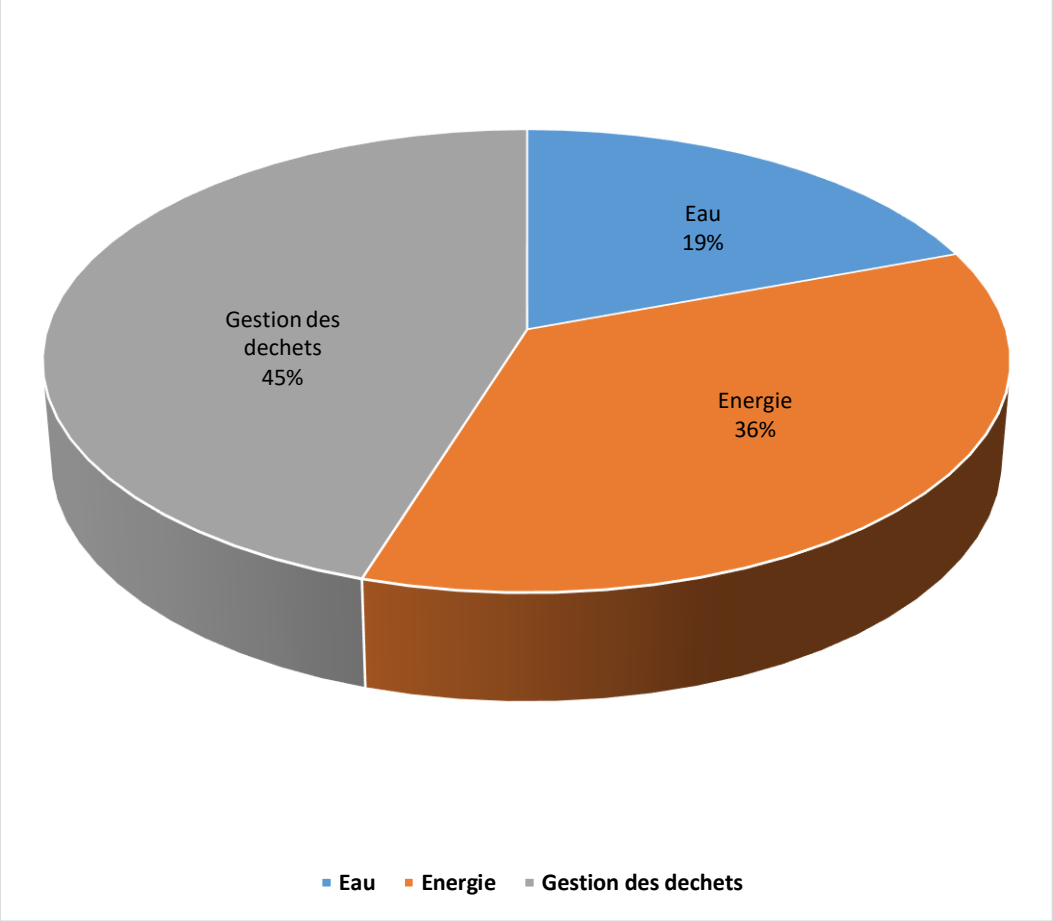


Figure 3. 1. Représentativité des actions menées dans le cadre du SME par secteur

Les actions qui relèvent des trois (3) secteurs (Energie, eau et gestion des déchets) concernés par notre étude se retrouvent dans quatre (4) hôtels à savoir l'Hôtel Club du Lac Tanganyika, Kigobe Hôtel, Hôtel le Paradis et Royale Palace.

Les six (6) autres hôtels (Accolade Hôtel, Best Outlook Hôtel, Helena Hôtel, Hôtel Des Plateaux, Musumba Hills Hôtel et Tropitel Gitega Hôtel, ne font que des actions qui rentrent dans le secteur énergie et gestion des déchets.

Précisons que les dix (10) hôtels ont adoptés d'autres mesures en dehors de ces secteurs. Les résultats de notre analyse pour ces secteurs par hôtel sont représentés dans la figure 3.2.

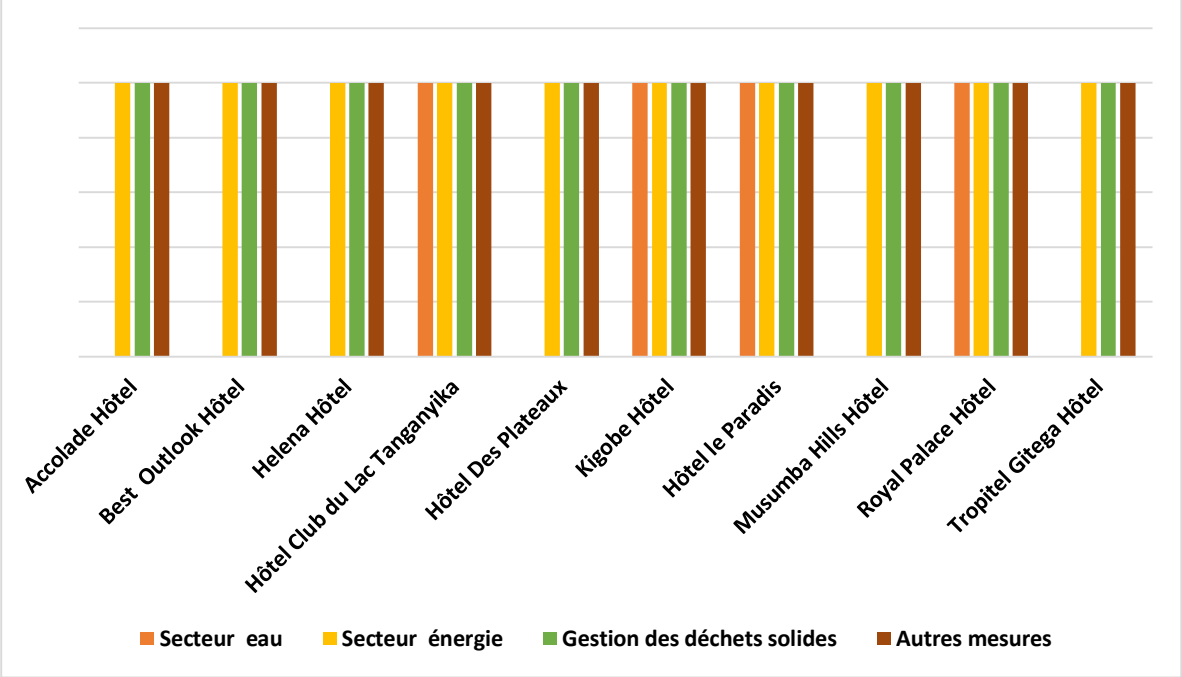


Figure 3. 2. Secteurs du SME par hôtel

III.1.2. Connaissance et adoption des mesures du SME par secteur et par hôtel

Sur les 10 hôtels qui ont accepté de nous accorder un rendez-vous, la présente étude a permis de nous entretenir avec 73 personnes (dirigeants opérationnels, employés salariés et clients) qui nous ont tous avoué avoir des connaissances du SME soit 100% des personnes qui nous ont accordé l'interview.

Le degré d'adoption des mesures qui rentrent dans les trois (3) principaux secteurs du SME faisant objet de notre étude, par les dix (10) hôtels qui ont répondu favorablement à notre requête, est diversifié suivant les secteurs.

- ***Secteur Eau***

Au niveau du secteur « Eau » quatre (4) mesures sur six (6) (soit 66, 6%) sont connues par les responsables des hôtels. Il s'agit de :

- La phyto-épuration des eaux usées (figure 3.3)
- Le déshuilage des eaux grises
- La réutilisation de l'eau épurée
- Le type de robinet sensitif



Figure 3. 3. Système de phyto-épuration à l'Hôtel Club du Lac Tanganyika

D'autres mesures ne sont pas du tout connues au Burundi. Il s'agit notamment du traitement des eaux par filtre à sable drainé ou non drainé.

Seul l'Hôtel Club du Lac Tanganyika fait la phyto-épuration et la réutilisation des eaux épurées pour diminuer la facture en consommation de l'eau potable. De même, seul l'Hôtel Des Plateaux utilise les robinets sensitifs pour limiter le gaspillage d'eau par mégarde de ne pas fermer le robinet après usage ou quand l'eau revient après coupure technique. Tous les hôtels utilisent le déshuilage des eaux grises par usage des savons détergents spécifiques pendant le lavage des ustensiles de cuisine ou autres activités de propreté (Figure 3.4).

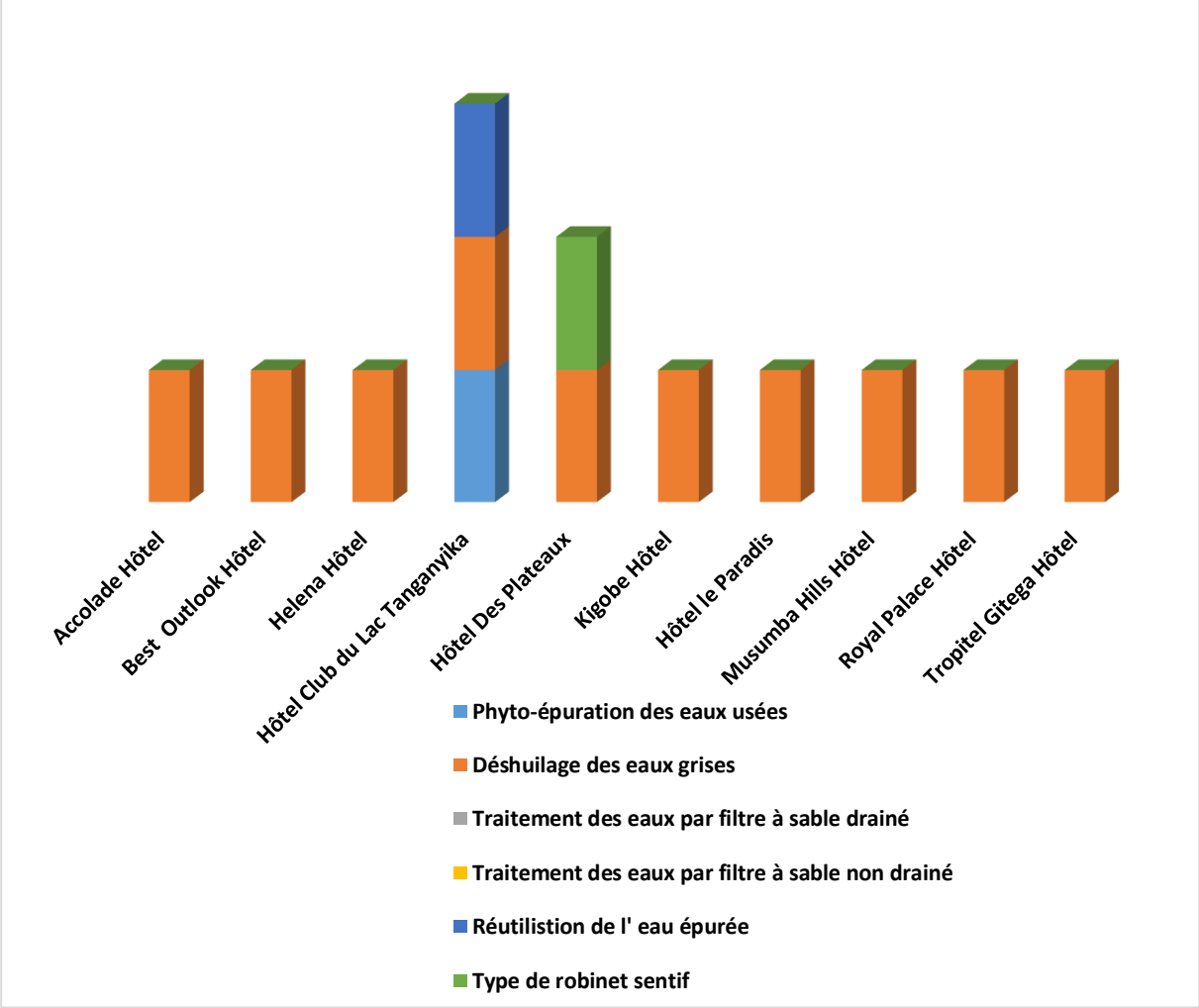


Figure 3. 4. Mesures adoptées par hôtel dans le secteur eau

❖ ***Secteur Energie***

Les huit (8) mesures du secteur énergies (tableau 2.3.) sont connues par les responsables des hôtels à 100%. Certaines de ces mesures six (6) sur huit (8), soit 75% ont été adoptées par les établissements hôteliers du Burundi concernés par notre étude. Il s'agit de :

- Usage des panneaux solaires (figure 3.5 à droite) ;
- Usage des lampes à basse consommation énergétique et à haute efficacité (LED) ;
- Systèmes automatiques pour la gestion rationnelle de l'électricité dans les chambres (carte avec micro-chip) (figure 3.5 à gauche) ;
- Séchage de linge à l'aide du vent et du soleil ;
- Entretien périodique des équipements ;
- Existence d'une équipe permanente de maintenance.



Figure 3. 5 . Système de panneaux solaires (à droite) et la Carte avec micro-chip (à gauche) à l'Hôtel Club du Lac Tanganyika

La figure 3.6 décrit les mesures adoptées par hôtel dans le secteur énergie. En effet, les dix (10) hôtels concernés par notre étude font usage des lampes LED à basse consommation d'énergie et utilisent le vent et le soleil pour sécher le linge.

Huit hôtel sur dix (Accolade Hôtel, Best Outlook Hôtel, Helena Hôtel, Hôtel Des Plateaux, Hôtel le Paradis, Royale palace, Hôtel Club du Lac Tanganyika et Tropitel Gitega Hôtel) font l'entretien périodique des équipements.

Trois hôtels à savoir Best Outlook Hôtel, Hôtel le Paradis et l'Hôtel Club du Lac Tanganyika regardent l'étiquette énergétique avant l'achat des équipements électriques et électroniques. Seul Royale Palace dispose des lampes sensibles au mouvement et l'Hôtel Club du Lac Tanganyika dispose d'un système de panneaux solaires et utilise les cartes micro chip pour réguler l'utilisation du courant électrique dans les chambres.

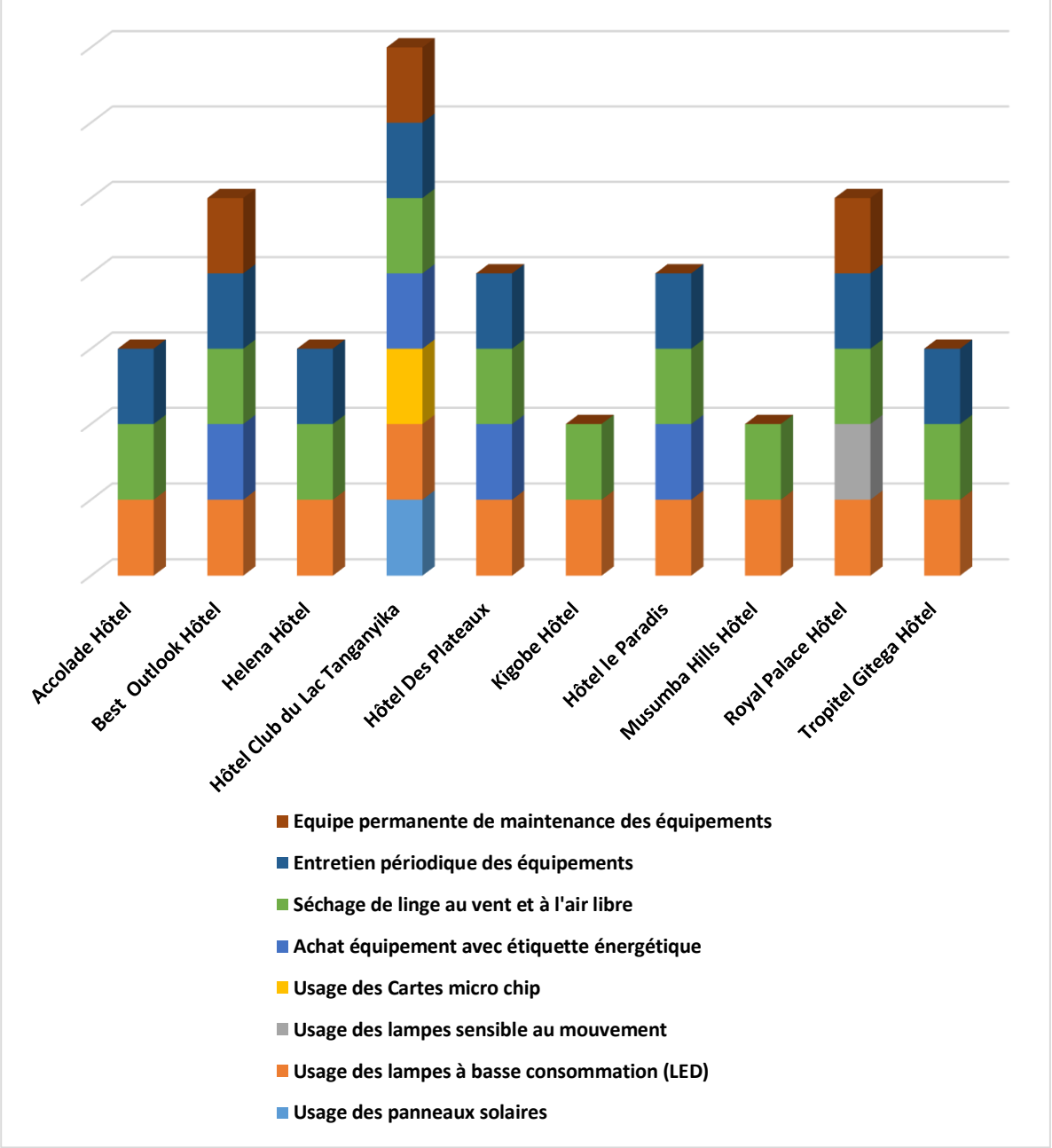


Figure 3. 6 . Mesures adoptées par hôtel dans le secteur énergie

- ***Gestion des déchets solides***

Les quatre (4) mesures identifiées dans ce secteur sont toutes connues par les différents responsables des hôtels interviewés. Trois (3) des quatre (4) soit 75% sont déjà adoptées par les hôtels concernés par notre étude. Il s'agit de :

- Tri des déchets solides (figure 3.7)
- Compostage des déchets organiques
- Usage du fumier issu des composts



Figure 3. 7 . Système de séparation des déchets à l'hôtel Club du Lac Tanganyika

Les dix (10) hôtels concernés par notre étude font la séparation des déchets solides. Quatre (4) Hôtels (Hôtel Club du Lac Tanganyika, Hôtel Des Plateaux, Hôtel Le Paradis et Royale Palace) des dix (10) hôtels étudiés sont préoccupés par la gestion des déchets électriques et électroniques. Cependant, ils ne se limitent qu'au tri et au stockage de ces déchets qui jusqu' à présent n'ont pas eu un traitement approprié. Une ONG nationale a tenté de valoriser ce genre de déchet, mais le chemin est encore long faute au manque de la réglementation connue en la matière. Deux hôtels à savoir Kigobe Hôtel et Hôtel Club du Lac Tanganyika font le compostage des déchets organiques en vue de produire la fumure organique utilisée pour l'entretien des jardins de l'hôtel (Figure 3.8).

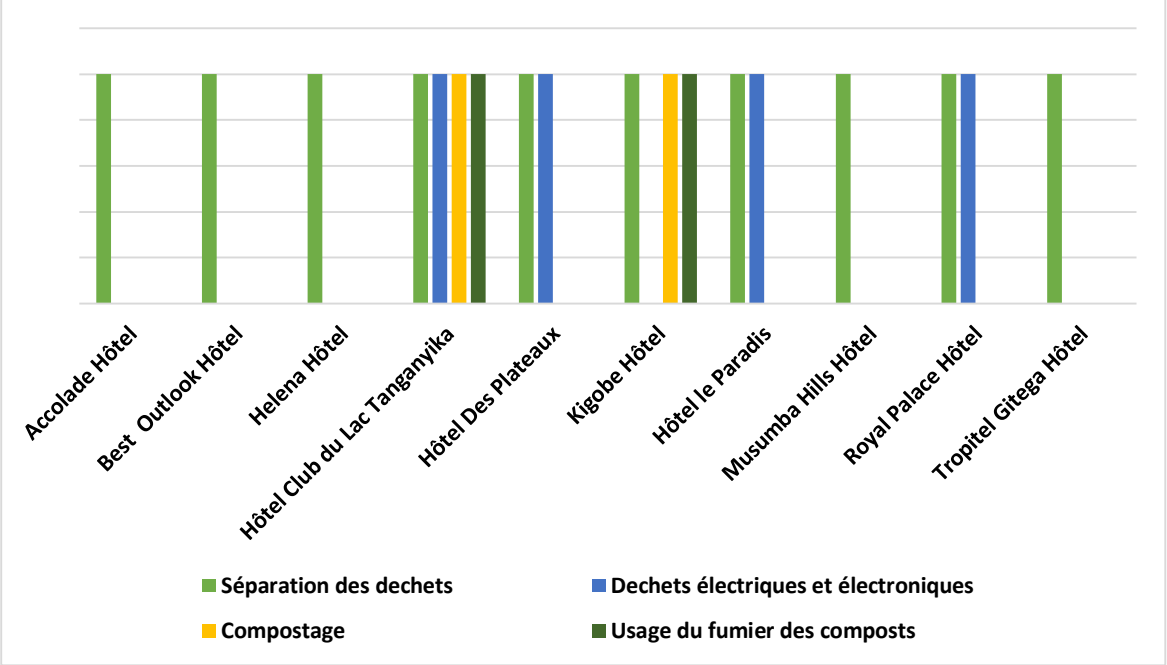


Figure 3. 8 **. Mesures adoptées par hôtel dans le secteur « Gestion des déchets »**

III.1.3. Autres mesures adoptées dans le cadre du SME

Les résultats de notre étude montrent que d'autres mesures qui rentrent dans le SME sont adoptées par les différents hôtels visités.

La figure 3.9 démontre les mesures, adoptée par les 10 hôtels en dehors de celles qui rentrent dans les trois principaux secteurs concernés par notre étude.

En effet, deux Hôtels (Hôtel Club du Lac Tanganyika et Royale Palace Hôtel) ont adopté sept mesures, en dehors des trois secteurs principaux concernés par notre étude, qui rentrent dans le SME : les achats respectueux de l'environnement (qui minimisent l'empreinte environnementale), la réduction des émissions, la communication interne, la formation du personnel, la qualité de l'air intérieur, la communication externe et la gestion des bruits.

Quatre autres, Tropitel Gitega Hôtel, Hôtel le Paradis, Hôtel des Plateaux et Best Outlook Hôtel en pratiquent six : les achats respectueux de l'environnement, la réduction des émissions, la communication interne, la formation du personnel, la qualité de l'air intérieur et la communication externe.

Deux autres encore, Accolade Hôtel et Helena Hôtel mettent en œuvre cinq mesures à savoir : les achats respectueux de l'environnement, la réduction des émissions, la communication interne, la formation du personnel et la qualité de l'air intérieur.

En fin, les deux derniers hôtels, à savoir Kigobe Hôtel et Musumba Hills Hôtel ont adopté quatre mesures du SME : les achats respectueux de l'environnement, la réduction des émissions, la communication interne et la formation du personnel.

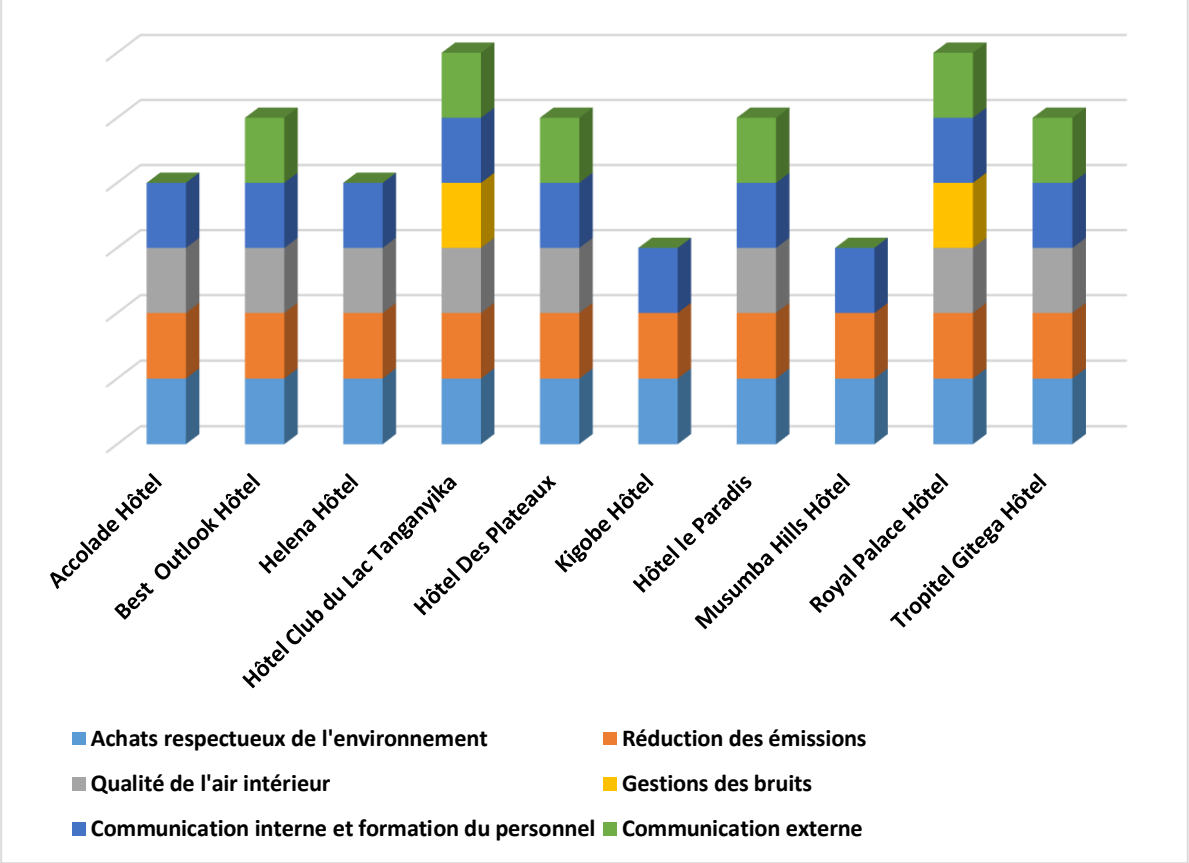


Figure 3. 9 . Adoption d'autres mesures du SME par hôtels

III.1.4. Adoption du SME par les hôtels étudiés

La figure 3.10 nous montre le degré d'adoption du SME formel ou informel des hôtels concernés par notre étude. Par SME formel, nous attendons le SME reconnu par une instance internationale qui en fait un contrôle externe sanctionné par un certificat« ISO14001, ISO9001 ou EMAS ». Tandis que le SME informel fait recours à l'exécution de certaines activités caractérisant l'adoption du SME sans toutefois être reconnu internationalement par une instance habileté.

En effet, les résultants de notre recherche nous ont révélé que quatre hôtels (Accolade Hôtel, Helena Hôtel, Kigobe Hôtel et Musumba Hills Hôtel) sur dix ont adopté le SME informel en mettant en œuvre quelques activités qui rentrent dans le SME, sans audit environnemental ni interne, ni externe.

Quatre hôtels (Best Outlook Hôtel, Hôtel Des Plateaux, Hôtel le Paradis, Tropitel Gitega Hôtel) sur dix ont adopté le SME informel et font objet d'audit environnemental interne, Royale Palace Hôtel a adopté le SME, font objet d'audit environnemental interne et produisent de déclarations environnementales (figure 3.10).

L'Hôtel Club du Lac Tanganyika quant à lui l'a adopté formellement et produit régulièrement des déclarations environnementales ainsi que des rapports d'audits internes et externes.

Nous avons pu constater que cet hôtel a adopté le SME formel avec la certification ISO[2]9001 ; ISO14001 et HACCP[3] (annexes 8 et 9) octroyé par l'institut de certification habileté, l'Association Suisse pour les Systèmes de Qualité et de Management (SQS) de Genève.

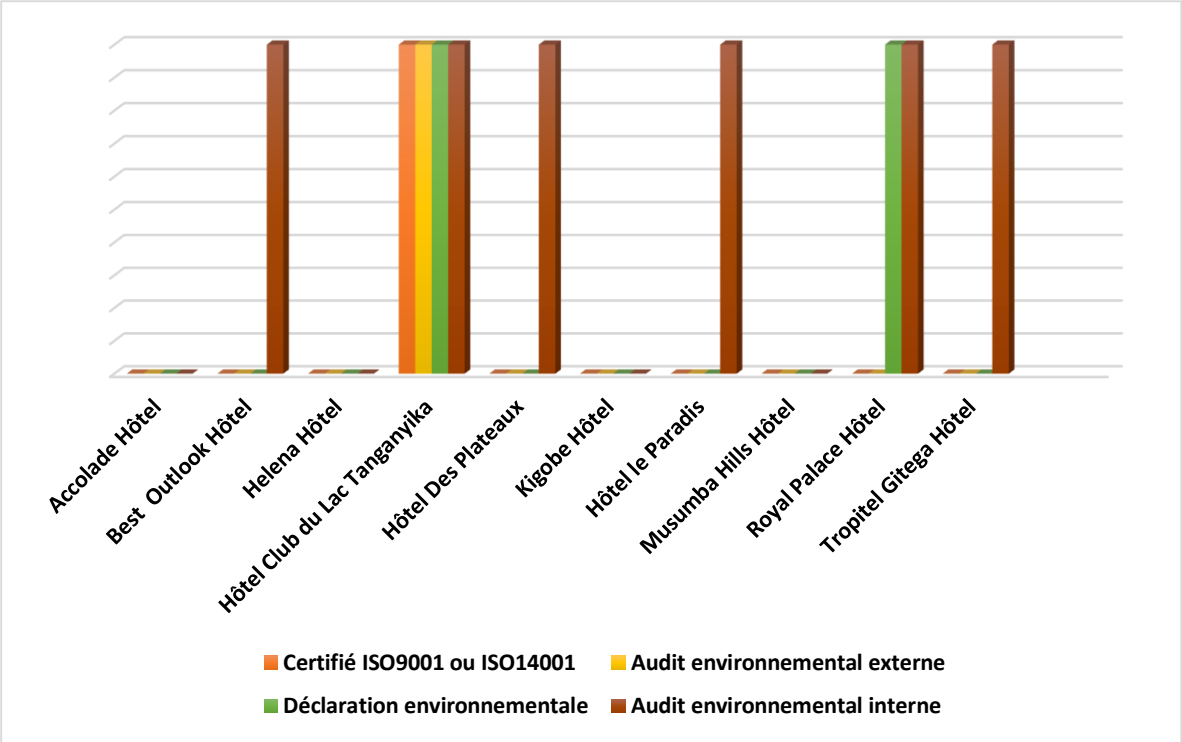


Figure 3. 10 . Adoption du SME par les hôtels

Pour les hôtels qui ont fait objet de notre étude, l'hétérogénéité de leur degré d'avancement dans une démarche environnementale a été constatée. L'analyse des données de notre étude nous révèle que seul l'Hôtel Club du Lac Tanganyika, classé « cinq étoiles » a adopté formellement le SME.

Les autres hôtels classés de 2 à 5 étoiles l'ont adopté de façon informelle (Figure 3.11).

Cependant, Royale Palace Hôtel classé « 5 étoiles », malgré qu'il essaye de mettre en œuvre toutes les mesures qui rentrent dans le SME outres que celles attachées aux trois secteurs concernés par notre étude, il présente des lacunes au niveau de la production des rapports d'audits externes avec une institution internationalement reconnue. Nous ne pouvons donc pas dire qu'il y a un lien entre le classement en étoiles et la mise en œuvre du SME.

[2] International Organization for Standardization
[3] Hazard Analysis Critical Control Point

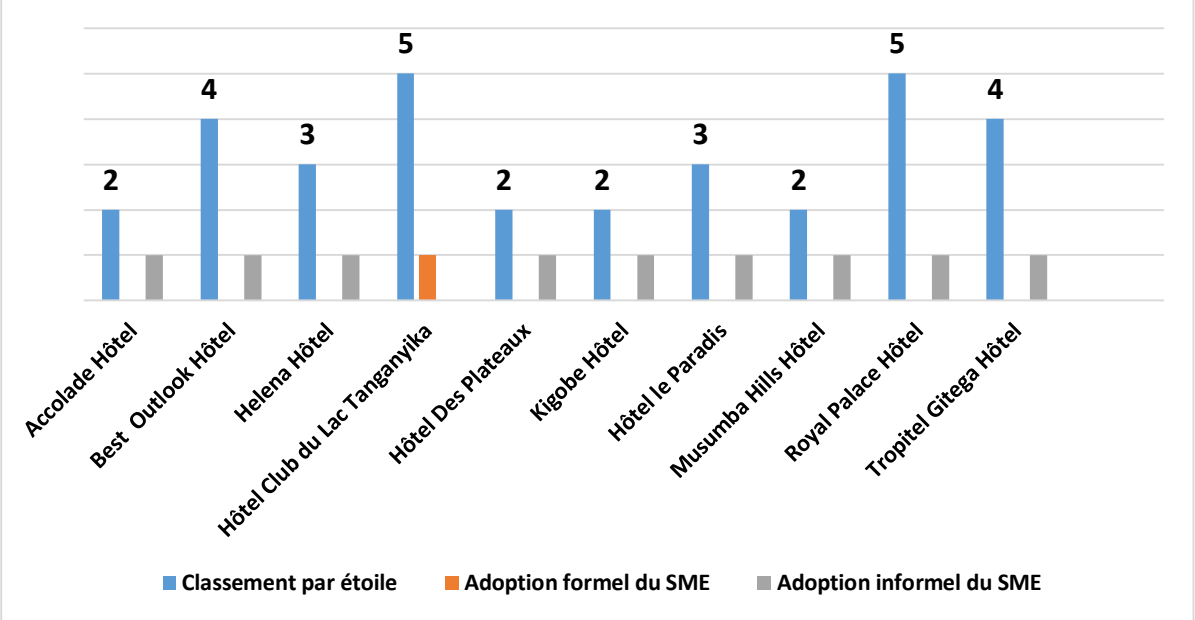


Figure 3. 11 . Lien entre le classement en étoiles et l'adoption formel ou informel du SME

III.2. Retombées positives engendrées par l'adoption du SME

III.2.1. Performance économique de l'hôtel suite à l'adoption du SME

La figure 3.12 démontre clairement en quoi l'adoption du SME par un hôtel peut jouer sur sa performance économique dans les trois secteurs : eau, énergie et gestion de déchets solides.

Aussi, des facteurs non économiques peuvent influencer l'économie de l'hôtel. Cela nous a été révélé par les personnes qui nous ont accordé l'interview dans le cadre de la présente étude.

- ***Facteurs économiques***

Tenant compte des trois principaux secteurs concernés par notre étude, l'analyse des données recueillies sur terrain nous montre que les dix hôtels encaissent des fonds du fait de l'adoption du SME formel ou informel. Cela se remarque au niveau de la réduction annuelle de la facture d'eau et d'électricité ainsi que les gains obtenus en valorisant les déchets solides soit par la vente de ces derniers aux éleveurs de porcs, soit par compostage pour la production de la fumure organique pour usage ultérieure.

Le dirigeant opérationnel de l'Hôtel Club du Lac Tanganyika nous a précisé qu'il enregistre une réduction annuelle sur la facture d'électricité de l'ordre de 5 à 10 % (figure 3.12) par rapport à 5 % pris comme cible annuellement depuis 2017. Aussi, le même taux de réduction est observé au niveau du payement de la facture d'eau potable par le simple fait d'avoir adopté le SME et spécifiquement le traitement des eaux usées. Celles-ci étant alors réutilisées à la place de l'eau potable payable par facture mensuelle. De façon concrète, les mesures qui ont été prises sont principalement l'utilisation des panneaux solaires et le système de phyto épuration qui favorise la réutilisation des eaux usées épurées pour arroser les jardins de l'hôtel.

Le reste des hôtels ont réalisé une réduction annuelle de l'ordre de 0.5 à 2 % sur la facture d'électricité, à l'exception de l'Hôtel le Paradis qui se place entre 2 à 4 % (figure 3.12). Ces informations nous ont été communiquées par les gérants de ces hôtels.

Trois hôtels (Musumba Hills Hôtel, Hôtel Le Paradis et Kigobe Hôtel), ont vu leur facture d'eau diminuée de 0.2 % à 2 % suite à l'adoption des mesures du SME (Figure 3.12).

Aussi, six hôtels (Musumba Hills Hôtel, Hôtel Le Paradis, Hôtel Des Plateaux, Accolade Hôtel, Tropitel Gitega Hôtel et Helena Hôtel) sur dix gagnent de par la valorisation des déchets solides dans l'ordre de 2 à 4 % (Figure 3.12). Cette valorisation consiste à la vente des déchets aux près des particuliers éleveurs des porcs. Toutefois, d'autres hôtels tels que : Hôtels Club du Lac Tanganyika et Kigobe Hôtel en font le compostage pour la production de la fumure organique souvent utilisée dans l'entretien des jardins de l'hôtel.

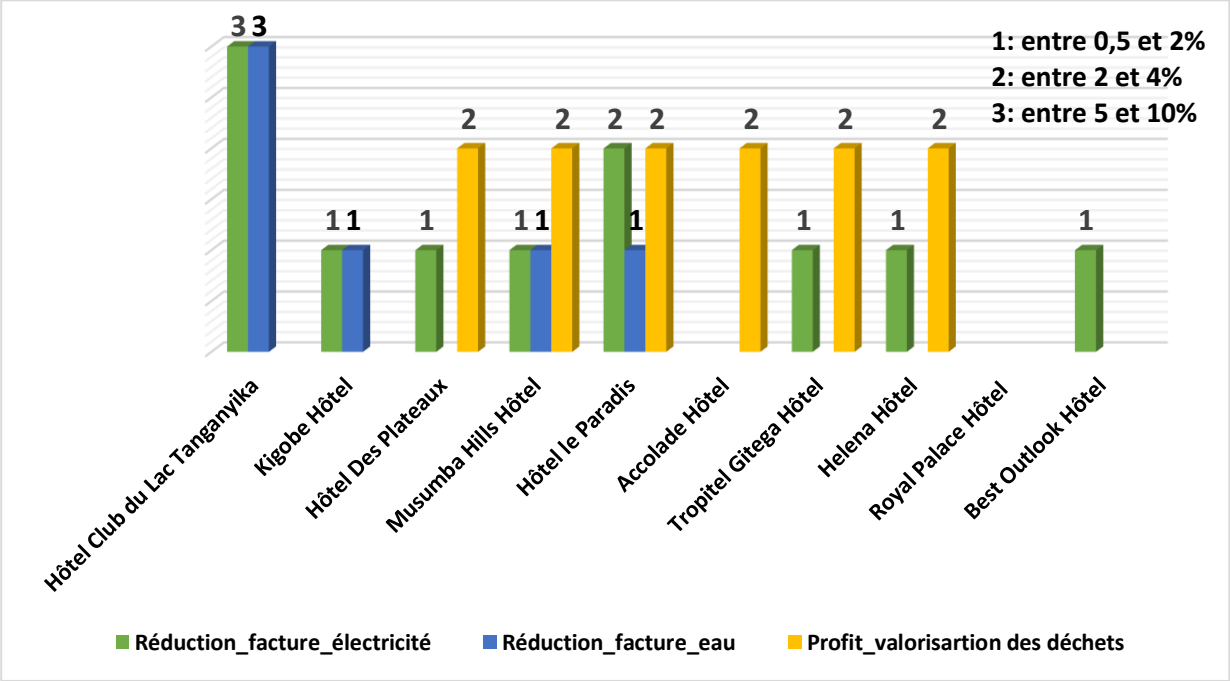


Figure 3. 12 . Taux relatif aux bénéfices annuels réalisés par l'hôtel

- ***Influence des facteurs non économiques sur la performance des hôtels***

D'autres facteurs non économiques peuvent influencer la performance de l'hôtel. Il s'agit des facteurs politique, social, technologique, écologique et légal (Tableau 2.4).

Précisons que 90 % des dirigeants opérationnels des hôtels nous ont affirmé que le facteur écologique attire les clients vers ces hôtels et par conséquent constitue un facteur non économique qui influe sur les rentrées économiques de l'hôtel (Figure 3.13). Cela résulte d'un effort particulier lié au coût d'investissement pour l'énergie propre, sobre en carbone et l'adoption des mesures de gestion des déchets qui rendent l'hôtel un milieu attrayant.

Quarante pourcent affirment que le facteur politique, agissant dans le sens de la stabilité gouvernementale et/ou la politique fiscale, recouvre l'influence qui émane du pouvoir politique (Figure 3.13).

Trente pourcent disent que le facteur social est intimement lié aux types de consommateurs des différents services hôteliers. Cela va de pair avec le statut du client de l'hôtel, la mobilité sociale et le style de vie marqués par leurs comportements qui des fois influent sur l'exigence de la qualité et du confort (Figure 3.13).

Les facteurs technologique et légal quant à eux contribuent également à la croissance économique de l'hôtel mais à un degré assez faible comparé au facteur écologique comme nous l'ont indiqué 20 % des participants à notre interview (Figure 3.13). C'est par la simple raison que les gérants des hôtels qui ont fait objet de notre étude ne sont pas motivés à créer de nouveaux produits ou services qui peuvent les inciter à l'innovation dans l'industrie hôtelière. Aussi, le Burundi est un Etat de droit où l'entreprise hôtelière est régit par la réglementation en vigueur notamment les activités de restauration qui sont soumises à des règles d'hygiènes strictes.

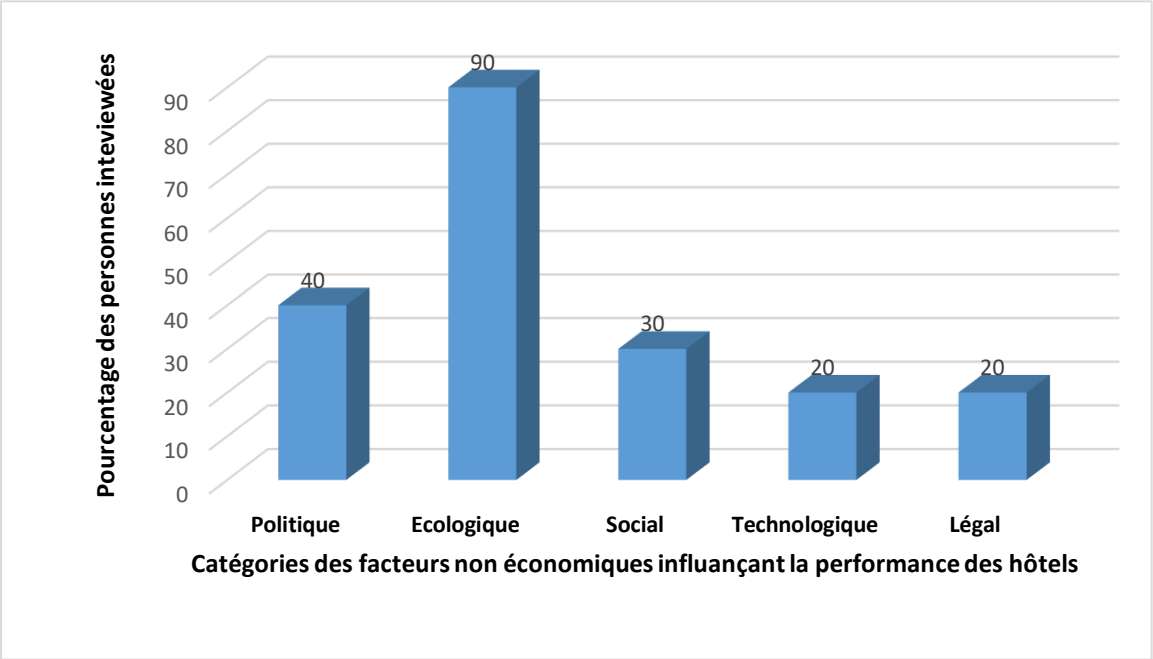


Figure 3. 13 . Facteurs non économiques pouvant influencer l'économie d'un hôtel

La figure 3.14 montre l'adoption, par les hôtels concernés par notre étude, des facteurs non économiques qui peuvent influencer négativement ou positivement leur performance. En effet, certains facteurs peuvent constituer une opportunité pour l'hôtel, c'est-à-dire qu'ils offrent des perspectives de croissance et d'évolution. Toutes fois, d'autres peuvent constituer une menace en ce sens qu'ils viennent nuire aux activités de l'hôtel. Cela peut être déterminé par l'analyse PESTEL qui n'a pas été développé au cours de notre étude.

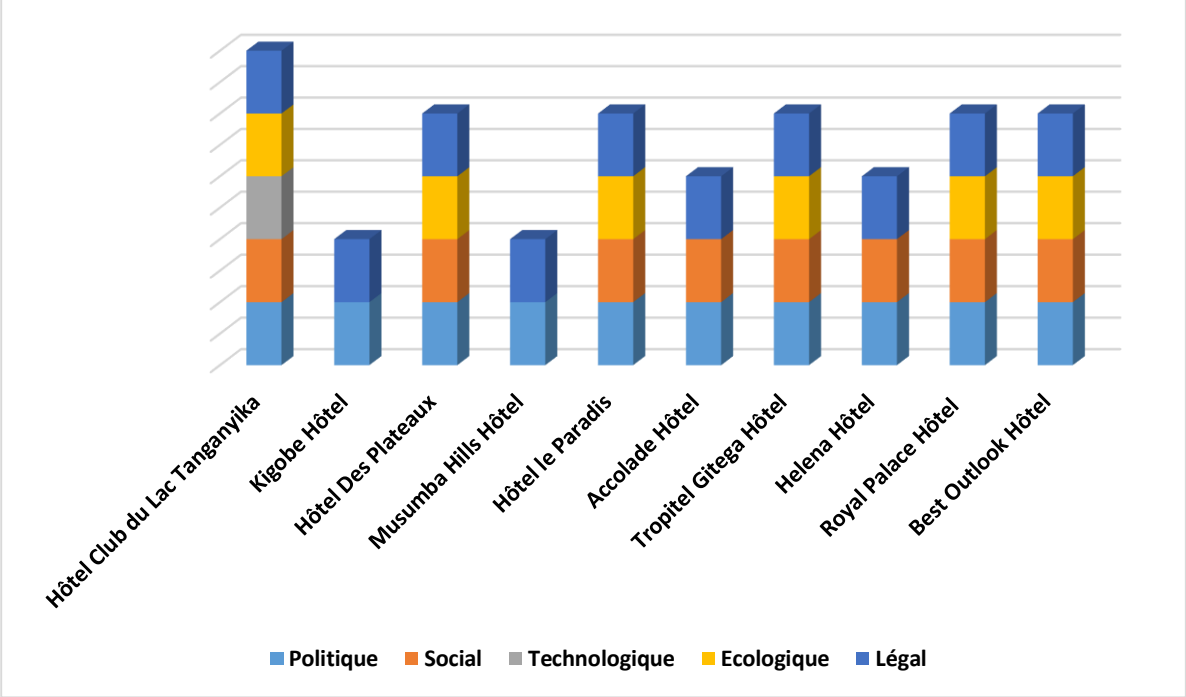


Figure 3. 14. Facteurs non économiques identifiés par hôtel

III.2.2. Bénéfices aux employés salariés des hôtels

Les mesures concrètes prises par les différents hôtels qui satisfont les employés salariés sont repris dans le tableau 3.1 ci-dessous.

Tableau 3. 1. Mesures prises par les hôtels par domaine

Domaine	**Mesures**
Santé et Sécurité	Protection collective : tenue régulière des réunions de travail, manipulation et utilisation des produits d'entretien, diminution des efforts de manutention, formation
	Protection individuelle : mise à disposition d'Equipement de Protection Individuelle (EPI) tel que les vêtements de travail, les gants, les chaussures de protection
Bénéfices monétaires	Accord d'une prime suite à l'augmentation du cahier de charge d'un employé salarié
	Promotion à des postes crées suite à l'adoption du SME et augmentation du salaire de base

Les employés salariés des hôtels ont avoué avoir satisfaction à 89.3 % en matière de la Santé et sécurité compte tenu des mesures prises par les gérants des hôtels en matière de protection collective et individuelle (tableau 3.1).

Seulement 42.9 % des salariés tirent profit en terme monétaire par augmentation de salaire de base suite à une promotion à un poste créé suite à l'adoption du SME. De même, un salarié se voit accorder une prime d'encouragement car son cahier de charge à augmenter par l'introduction des activités qui rentrent dans la mise en œuvre du SME. (Figure 3.15).

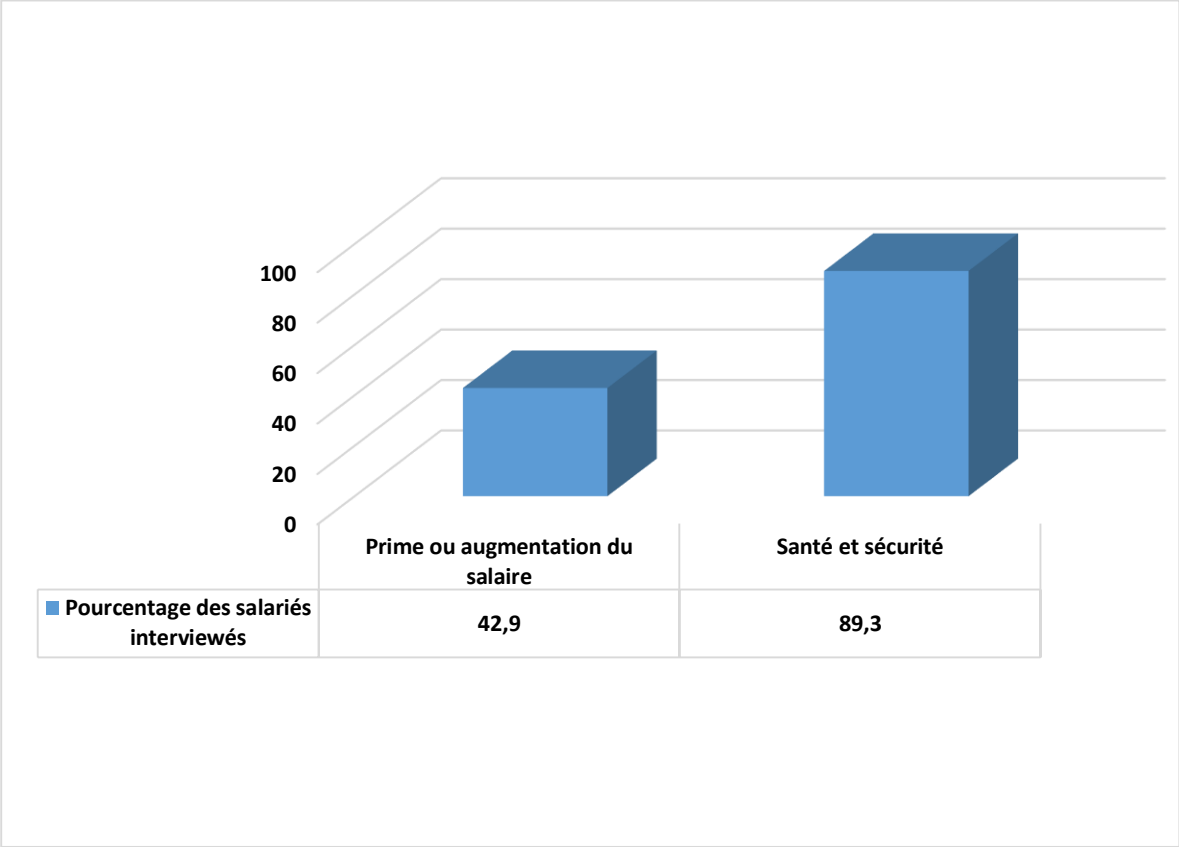


Figure 3. 15. Types et niveaux de Satisfaction des salariés suite à l'adoption du SME

Les employés salariés de l'Hôtel Club du Lac Tanganyika et de Royale Palace Hôtel trouvent satisfaction dans les trois domaines à savoir la santé, la sécurité et l'avantage monétaire (figure 3.16). En effet, suite à l'adoption du SME (formel ou non formel) les dirigeants de ces hôtels ont pris des décisions pour la protection collective et individuelle de leurs employés et des réunions régulières sont tenues pour assurer le suivi de la mise en œuvre de ces décisions. Aussi, l'Hôtel Club du Lac Tanganyika a créé un poste de « responsable qualité et environnement » et a dû recruter une unité pour occuper ce poste.

Pour les hôtels Accolade Hôtel, Best Outlook Hôtel, Helena Hôtel, Hôtel le Paradis, Tropitel Gitega Hôtel, leurs employés salariés sont satisfaits par les actions menées dans le secteur santé et sécurité allant dans le sens de la protection collective et individuelle (figure 3.16).

En fin, les hôtels Kigobe Hôtel et Musumba Hills Hôtel mènent des actions qui satisfont leurs employés dans le domaine de la santé seulement en terme des équipes de relais au travail pour éviter l'absentéisme souvent due à la fatigue ; tandis que l'Hôtel Des plateaux ne s'est pas prononcé par rapport à cet aspect (figure 3.16).

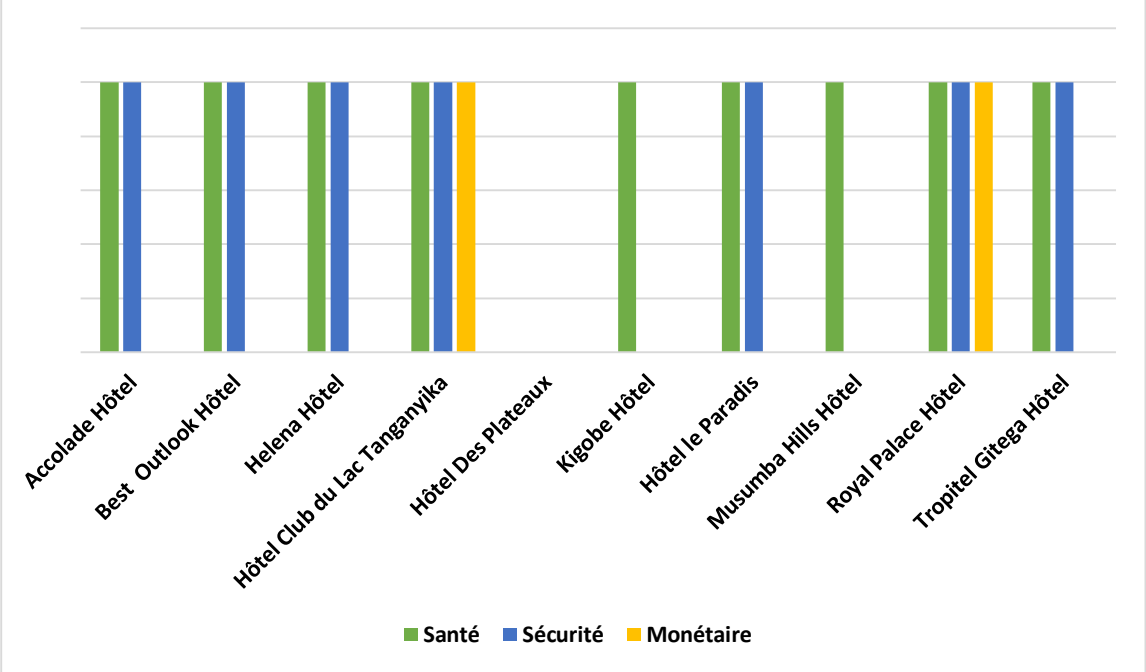


Figure 3. 16. Profits aux employés salariés par hôtel

III.2.3. Satisfaction du client de l'hôtel

Avec l'adoption du SME, 64.3 % des clients rencontrés sont satisfaits par la propreté dans les hôtels, 46.4 % trouvent satisfaction au niveau des repas sains, 42.9 % sont satisfaits par la qualité de l'air intérieur et en fin 28.6 % trouvent satisfaction dans la gestion des bruits (figure 3.17).

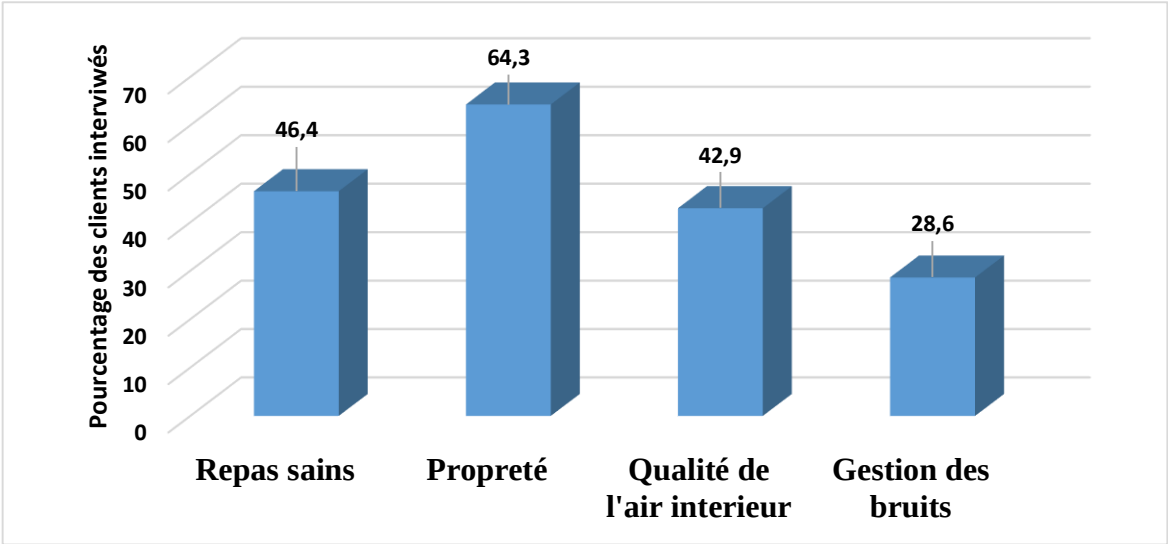


Figure 3. 17. Satisfaction du client de l'hôtel

Les dix hôtels concernés par notre étude ayant adopté le SME formel ou informel sont préoccupés par la propreté et le repas sains. La qualité de l'air intérieur est appréciée partout sauf à Kigobe Hôtel et à Musumba Hôtel. Trois hôtels seulement (Best Outlook Hôtel, Hôtel Club du Lac Tanganyika et Royale Palace) sont préoccupés par la gestion des bruits (Figure 3.18).

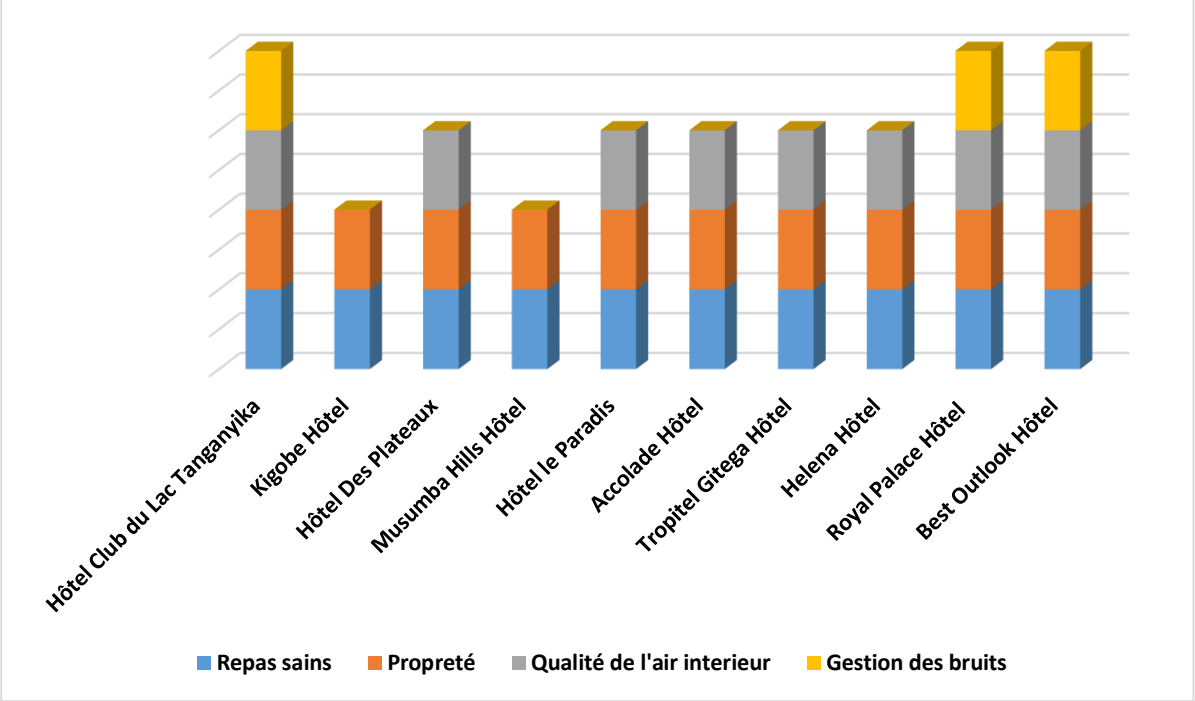


Figure 3. 18. Satisfaction du client suite à l'adoption du SME par l'hôtel

III.3. Stratégies environnementales innovatrices liées à l'adoption du SME au sein de l'entreprise hôtelière

Les résultats de nos analyses nous ont révélé que seul l'Hôtel Club du Lac Tanganyika a adopté le SME formellement avec un système de certification (ISO9001, ISO14001et HACCP System). Les stratégies novatrices sont la mise en place d'un service « qualité et environnement » doté d'un chef de service recruté à cette fin et l'élaboration des projets pour minimiser l'empreinte environnementale.

A l'Hôtel Club du Lac Tanganyika, les Systèmes de Management de la Qualité et Environnemental sont intimement liés à tel enseigne que les gestionnaires ont élaboré la politique qualité et environnement. Cette politique est tenue à jour et reste disponible pour les parties intéressées conformément au paragraphe 5.2 ISO 9001 : 2015, ISO 14001 :2015 ainsi que le référentiel HACCP. Ladite politique se trouve sur le site Web de l'Hôtel et est affiché à la réception.

Depuis 2014, l'Hôtel Club du Lac Tanganyika s'est engagé dans une politique qualité et environnement afin que tous les services traduisent les critères d'éminences en matière de service à la clientèle et que l'impact environnemental des activités soit minimisé. A cette fin, les dirigeants et employés de l'Hôtel Club du Lac Tanganyika, ont pris concrètement cet engagement en mettant en place l'exécution des normes ISO 9001 : 2015 et ISO 14001:2015.

CHAPITRE IV. DISCUSSION DES RESULTATS

Avec les résultats de notre recherche nous pouvons affirmer que le secteur hôtelier du Burundi, qui concourt à l'industrie touristique et qui marque son apport économique considérable, a un rôle clé à jouer dans le développement du tourisme dit durable. Mais à condition que la gestion soit rigoureuse et permanente en ce sens que toutes les activités de ce secteur hôtelier telles que : la construction d'infrastructures, l'aménagement paysager, la technologie utilisée, la gestion de la cuisine, l'élimination des déchets, ou encore l'utilisation de l'eau et de l'énergie peuvent être préjudiciables à l'environnement si elles ne sont pas gérées adéquatement. Ainsi, ces actions si elles sont bien planifiées et mises en œuvre reflètent pour un hôtel burundais un réel positionnement stratégique du SME justifiant le contrôle des coûts, l'octroi d'un avantage marketing sur les concurrents ou encore la politique de communication.

Ce qui constitue un succès dans les affaires et l'assurance de la rentabilité marquée par le dégagement de meilleures marges bénéficiaires à long terme pour les établissements hôteliers burundais qui l'ont adopté.

Notre recherche démontre que le système de management environnemental offre, aux établissements hôteliers du Burundi qui jouent un rôle capital dans le tourisme national, la possibilité de minimiser et d'éviter des atteintes dommageables à l'environnement tout en maintenant ou en améliorant leur compétitivité.

Toutefois, pour évoluer dans le système du tourisme durable, les établissements hôteliers du Burundi sont tenus d'être socialement acceptables. Selon (Knafou & Pickel, 2011), le tourisme durable n'est pas la mise en œuvre des principes du développement durable dans le champ du tourisme. Mais c'est plutôt la mise aux normes du moment du tourisme pour le rendre socialement et politiquement acceptable et accepté.

IV.1. Niveau faible d'adoption du SME dans les établissements hôteliers au Burundi

Les résultats de notre étude nous ont permis de constater que le niveau d'adoption du SME par les hôtels du Burundi est relativement faible par manque d'informations et de connaissances suffisantes des différents responsables opérationnels de ces hôtels sur le SME. Cela a été confirmé par d'autres chercheurs (Kasim, 2009a; Van Der Merwe & Wöcke, 2007) qui précisent que les principales raisons du non engagement de la majorité des hôteliers semblent être le manque de connaissances, l'existence d'idées reçues erronées sur le SME. Aussi, l'absence de pression exercée par les consommateurs constitue une des causes de non engagement au SME de certains hôtels (Kasim, 2009a).

Sur le territoire burundais, l'Hôtel Club du Lac Tanganyika est le seul à avoir compris le bien fondé d'adopter formellement le SME. Il est l'une des rares entreprises hôtelières à détenir les Certificats ISO validés au niveau international et attribués par l'un des plus grands instituts de Certification au monde, le SQS de Genève. Il s'agit du : (i) Certificat ISO 9001 obtenu en 2015 certifiant la bonne gestion de l'hôtel, (ii) Certificat ISO 14001 obtenu la même année certifiant encore une fois la bonne gestion de l'hôtel mettant l'accent particulier sur la protection de l'environnement et le cadre social et (iii) Certificat octroyé par HACCP System, attestant la qualité hygiénique des repas et des boissons.

Suite à l'audit mené du 12 au 14 Novembre 2019 par la même Association Suisse, l'Hôtel Club du Lac Tanganyika vient d'obtenir pour une période de 3 ans la conformité des procédures de l'Hôtel aux Normes ISO 9001 : 2015 et ISO 14001 : 2015, pour lesquelles l'hôtel avait déjà obtenu la certification en 2015.

Le même audit vient de re-certifier ses procédés aux exigences du référentiel HACCP, une méthode de maîtrise de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires dont l'objectif est la prévention, l'élimination ou la réduction à un niveau acceptable de tout danger biologique, chimique et physique des repas et des boissons.

Toutefois, il ressort également de notre étude que les hôtels burundais sont bien intentionnés de par les décisions déjà prises allant même à entreprendre quelques actions dans les trois secteurs concernés par notre étude et qui rentrent dans le SME notamment le déshuilage des eaux grises, usage des lampes à basse consommation énergétique et à haute efficacité (LED), le séchage de linges à l'aide du vent et du soleil, l'entretien périodique des équipements, la différentiation des déchets solides, le compostage des déchets organiques et l'usage du fumier organique issu des composts. C'est en fait un choix des dirigeants des hôtels pour rentrer dans une sorte de dynamique environnementale qui doit lier l'engagement environnemental et les pratiques des hôtels.

Cette hypothèse a été confirmée par d'autres travaux de recherche (Kasim, 2009b; Knowles, 1999)**,** qui précisent que rares sont les hôtels à ne rien entreprendre sur les aspects environnementaux, mais aussi, qu'il existe un écart entre les déclarations d'intention des dirigeants d'hôtels et leurs pratiques réelles. Aussi (Lynes & Andrachuk, 2008; Mair & Jago, 2010; Tzschentke et al., 2008) affirment que la notion d'engagement environnemental (i) fait référence à la dynamique environnementale et (ii) qualifie l'adoption progressive de mesures environnementales, concernant à la fois les pratiques internes de l'hôtel et les équipements choisis.

Aussi, certains hôteliers non engagés craignent la baisse du confort et de la satisfaction des clients qu'engendrerait un management environnemental (Tzschentke et al., 2008). Cependant les résultats du travail (François-Lecompte & Gentric, 2013) démontrent l'usage « éducatif » d'un affichage environnemental, et apportent des perspectives différentes aux conclusions de (Tzschentke et al., 2008) et (Robinot & Giannelloni, 2010).

En outre, les résultats de notre étude nous ont permis d'affirmer qu'à l'exception de l'Hôtel Club du Lac Tanganyika, tous les autres hôtels qui ont fait objet de notre étude ont adopté un SME informel avec des actions sans processus formalisé sur la gestion de l'environnement au sein de leurs établissements hôteliers. Ils sont donc « réactifs », tandis que l'Hôtel Club du Lac Tanganyika est dit « proactif » en ce sens qu'il marque un score élevé sur les aspects internes et externe de gestion de l'environnement. Il a été le seul hôtel à avoir subi l'audit externe avec une institution de renommée internationale et son évaluation lui a fait obtenir des certificats ISO9001, ISO14001 et HACCP.

Plusieurs études ont abouti aux mêmes conclusions, elles suggèrent de distinguer trois groupes d'hôtels selon leur degré d'engagement : les proactifs, obtenant les scores les plus élevés sur les aspects internes et externes de gestion environnementale, les intermédiaires, groupe

majoritaire menant diverses actions, et, les réactifs, concernés par les économies d'eau et d'énergie mais sans processus formalisé sur la gestion de l'environnement (Álvarez et al., 2001; Krisnawati et al., 2016).

D'autres recherches encore précisent que les entreprises qui adoptent des stratégies passives ne tiennent pas compte des problématiques environnementales, tandis que les entreprises proactives vont au-delà des réglementations environnementales et intègrent l'environnement écologique comme un facteur clé de succès de leur stratégie (Renaud, 2009).

Notre 1ère hypothèse qui précise que « l'adoption du SME dans les établissements hôteliers du Burundi est faible » vient d'être confirmé en ce sens que la plus part des hôtels concernés par notre étude ont commencé par intégrer quelques pratiques qui rentrent dans le SME, avec comme principale motivation la réduction des dépenses. Ils n'avaient pas adopté une démarche du SME formalisée et restent « réactifs ». Un seul hôtel sur dix a adopté formellement le SME.

IV.2. Bénéfices économiques dues à l'adoption du SME

L'adoption du SME formel ou informel dans un établissement hôtelier engendre des retombées économiques positives de plusieurs types, c'est une de nos conclusions faites après analyse de l'adoption du SME, formel ou informel, par les entreprises hôtelières du Burundi.

Les travaux (Stabler & Goodall, 1997) avancent que l'argument financier est ainsi présenté comme le plus important pour que les managers décident à incorporer l'environnement dans leur stratégie.

D'autre travaux (Ambec & Lanoie, 2008; Porter & Van Der Linde, 1995) considèrent que l'intégration des préoccupations écologiques dans le processus de décision stratégique de l'entreprise hôtelière constitue le moyen de dynamiser la performance économique et d'en augmenter ses revenus.

Précisons que d'autres études encore avaient essayé de faire ce rapprochement (Ambec & Lanoie, 2008; Horváthová, 2010b; Molina-Azorín et al., 2009). Elles ont tenté d'analyser les relations entre l'adoption d'une optique de responsabilité environnementale par l'entreprise et sa performance économique.

Cependant, d'autres travaux de recherche opposent les objectifs de responsabilité environnementale et les objectifs de performance économique (Klassen & Whybark, 1999). Selon ces derniers l'adoption d'une attitude environnementale et/ou sociale responsable ne constituerait qu'une source de coût supplémentaire, souvent imposée aux firmes, et susceptible de dégrader leur compétitivité économique.

Les travaux de (Clarkson et al., 2011; Horváthová, 2010b; Molina-Azorín et al., 2009) indiquent que beaucoup d'études réalisées restent peu concluantes et ne permettent pas de dégager un véritable consensus sur la question, tant les variables mobilisées sont hétérogènes et les résultats obtenus apparaissent mitigés.

Toutefois, les résultats de nos recherches montrent que l'adoption du SME par un hôtel est intimement liée à la performance économique du moins si nous tenons compte des secteurs énergie, eau et gestion des déchets solides. Ce qui confirme notre 2ème hypothèse qui stipule que « l'adoption du SME au sein d'un établissement hôtelier engendre des performances économiques ».

IV.2.1. Réduction de la facture de consommation de l'électricité

Tous les hôtels concernés par notre étude utilisent des lampes LED à basse consommation d'énergie pour l'éclairage ce qui diminue leur consommation en électricité de l'ordre de 0.5 à 2 %.
Aussi, ils utilisent le vent et le soleil pour sécher les linges et c'est un avantage dû au fait que nous avons assez de soleil toute l'année. Les hôtels devraient en profiter au maximum en investissant dans l'usage des panneaux solaires. Curieusement, seul l'Hôtel Club du Lac Tanganyika a développé un grand projet dans ce sens. Toutes fois, l'hôtel comme Royale Palace nous a avoué qu'il utilise de temps en temps le système de séchage à la machine pendant la saison pluvieuse.

Les résultats de notre étude montrent que les entreprises hôtelières du Burundi après l'adoption du SME formel ou informel, elles ont réalisé une diminution annuelle de la facture d'électricité allant de 0.5 à 10 %. Les chiffres sont plus élevés à l'hôtel Club du Lac Tanganyika (de 10 %) tandis ce que pour les autres il est de 0.5 à 2 % (Kigobe Hôtel, Hôtel Des Plateaux, Musumba Hills Hôtel, Tropitel Gitega Hôtel, Helena hôtel et Best Outlook Hôtel), l'Hôtel le paradis n'a qu'une réduction de 2 à 4% sur la facture d'électricité.

Ces résultats cadrent avec ceux des autres travaux de recherche notamment le principe du gagnant-gagnant connu sous le nom d'hypothèse de (Porter & Van Der Linde, 1995) qui est vérifié dans certaines études (Álvarez et al., 2001). Ces travaux ont rapporté sur plusieurs types de retombées positives dus à la prise en compte de l'environnement dans la gestion d'un hôtel, spécialement la baisse des coûts engendrée par les économies d'énergie permettant une plus grande performance économique.

Notre recherche affirme que pour les hôtels concernés par notre étude, la variation du taux annuelle de diminution de la facture d'électricité de la REGIDESO n'est pas forcement lié au classement en « étoiles » des différents hôtels, mais plutôt à l'adoption des mesures concrètes qui cadrent avec le SME. Ce qui confirme également la 2ème hypothèse de notre recherche.

IV.2.2. Réduction de la facture d'eau et valorisation des déchets

Avec les résultats de notre étude, il a été démontré que la réduction de la facture annuelle d'eau potable est de l'ordre de 0,5 à 2 % pour les hôtels Kigobe Hôtel, Hôtel le Paradis et Musumba Hills Hôtel. Seul l'Hôtel Club du Lac Tanganyika a un taux qui va jusqu'à 10 %. Les gérants de la plupart des hôtels qui ont fait objet de notre étude nous ont avoué que leurs hôtels n'ont pas de problème d'approvisionnement en eau potable, raison pour laquelle ils ne trouvent pas opportun d'investir dans ce secteur spécialement dans le traitement des eaux usées (noires ou grises) pour une réutilisation ultérieure.

Cette situation constitue une grande erreur due à la méconnaissance de la valeur de la ressource « eau » par certains gérants des hôtels concernés par notre étude. C'est une ressource naturelle planétaire épuisable qui nécessite une gestion durable. Par conséquents, les gestionnaires des hôtels devraient se ressaisir pour en faire bon usage.

La majorité de ces hôtels, à l'exception de l'Hôtel Club du Lac Tanganyika qui dispose d'un système de phyto-épuration des eaux usées, font passer ces dernières dans des fosses septiques vers les puits perdus avant de les laisser atteindre la nappe phréatique comme c'est le cas pour la plupart des ménages des villes burundaises.

Toutefois, certains hôtels surtout ceux de Bujumbura sont reliés à l'égout où les rejets liquides passent par une station d'épuration avant d'être rejetés dans la nature. Ce processus n'est pas encore maîtrisé et la gestion des boues de vidange lorsque ces installations sont remplies reste problématique (Nsavyimana, 2014).

La situation est différente pour les systèmes européens où les hôtels font usage des filtres à sable « drainé » ou « non drainé ». Les eaux de sortie de ce genre de filtre à sable non drainé ne sont pas évacuées vers les eaux de surface mais plutôt vers les eaux souterraines. D'après (Bouteldja, 2009) et (Philip et al., 2008), on fait appel à ce système lorsque le sol en place présente une conductivité hydraulique en surface insuffisante, ou quand le terrain est, au contraire, trop perméable. Pour faire face à ces contraintes, on peut faire recours à un lit filtrant non drainé à flux vertical sur un massif de sable. Quant aux filtres à sable drainé, ils sont utilisés lorsque le sol en place ne peut pas assurer l'infiltration des effluents sortant des lits filtrants suite à une perméabilité insuffisante. Ces filtres comme les précédents non drainés, sont dimensionnés sur base de la charge volumique appliquée qui doit être de 50 l/m2 par jour (Philip et al., 2008).

Il ressort également de notre étude que la valorisation des déchets rentre dans l'ordre de 2 à 4 % des économies annuelles enregistrées par les Hôtels : Hôtel des Plateaux, Musumba Hills Hôtel, Hôtel le Paradis, Helena Hôtel, Accolade Hôtel, Tropitel Gitega Hôtel. Il s'agit essentiellement de la vente des restes de la nourriture ainsi que les épluchures aux propriétaires des porcs en élevage domestique. Cette pratique est d'usage pour certains ménages de la Mairie de Bujumbura.

Une autre étude (Bangoura, 2018) a tenté de construire une perspective de gestion des déchets qui prend en compte le traitement et la valorisation pour l'amélioration de la situation environnementale et médicale de la ville de Conakry. Cette étude n'est pas spécifique aux établissements hôteliers mais plutôt elle se rapportait à la lutte contre l'insalubrité de toute la ville par des services de la pré-collecte et de l'élimination des déchets.

Cependant, que ça soit au Burundi ou ailleurs, l'obtention de la fumure organique par compostage souvent utilisée pour entretenir les jardins des hôtels peut également être valorisée pour la production des « légumes bio » pouvant être utilisés pour la restauration des clients de l'hôtel.

C'est une valeur ajoutée en ce sens que ça va réduire le temps d'aller chercher des provisions au marché mais aussi, le coût de production du service de restauration sera réduit, donnant profit à l'hôtel d'autant plus que le coût de service pour le client ne sera pas changé pour autant. Aussi, la qualité du plat produit par ces « légumes bio » profite aux clients de l'hôtel comme repas saint, riche et par conséquent procure la bonne santé aux clients.
De ce qui précède, la 2ème hypothèse de notre recherche est également confirmée.

Néanmoins, certains hôtels n'ont pas pu fournir la valeur chiffrée relevant de la valorisation des déchets en ce sens que ces derniers, surtout les restes des nourritures, sont accordés aux employés qui élèvent les porcs comme avantage de service. D'autres déchets sont mis dans des bacs conçus à cet effet et les services municipaux viennent les ramasser périodiquement pour les acheminer à la décharge publique de Buterere.

IV.2.3. Profit, satisfaction des employés salariés et des clients

Le client et l'employé salarié sont des parties prenantes incontournables dans la mise en œuvre d'un SME. En effet, les deux participent activement à la mise en œuvre des décisions guidées par un management environnemental pour la réalisation des actions visant à réduire l'empreinte environnementale de l'hôtel et pouvant avoir un impact sur la satisfaction de la clientèle.

IV.2.3.1. Employés salariés

Les résultats de notre recherche affirment que les employés salariés des hôtels tirent profit de l'adoption du SME dans un hôtel en ce sens que certains peuvent être promu à des postes spécifiques crées à cette fin, d'autres peuvent percevoir des primes dus à l'augmentation de leur cahier de charge. D'autres encore nous ont révélé qu'ils trouvent leurs santés et sécurités au travail améliorées suite aux mesures de préventions collectives et individuelles ainsi que les prises en charge spécifiques, issues des décisions des gérants des hôtels. Toutes ces mesures rentrent dans le SME et justifient les différents enjeux qui influent sur l'intégration des questions environnementales et qui conduisent à des changements de pratiques de gestion. Ce qui vient confirmer notre 3ème hypothèse : « l'adoption du SME au sein d'un établissement hôtelier s'accompagne de nouvelles stratégies environnementales ».

Sans toutefois revenir sur de la diminution des accidents du travail et des maladies professionnelles, ces mesures de prévention sont aussi un moyen : (i) de lutter contre l'absentéisme, (ii) d'améliorer la qualité des services rendu, (iii) de fidéliser le personnel de l'hôtel et (iv) de pallier aux difficultés de recrutement qui, souvent fragilisent et le personnel et les activités de l'hôtel.

D'autres travaux qui ont abordé le même sujet (Mohamed & Emmanuel, 2019), reviennent sur la prévention des risques professionnels dans l'hôtellerie qui passe aussi par une démarche de gestion des ressources humaines associant les recyclages, la formation valorisante sur des thèmes variés, reconnaissance du travail effectué, afin de limiter les éléments générateurs de stress professionnel.

IV.2.3.2. Clients

Quant à la clientèle de l'hôtel, notre étude a démontré que pendant leur séjour à l'hôtel, elle trouve satisfaction à la consommation des repas sains, à travailler dans un milieu propre avec peu de bruit et de l'air intérieur de bonne qualité. Ces mesures qui définissent en quelque sorte les aspects d'un établissement qui concourent à une offre de produits et de services de qualité sont intimement liées aux indicateurs d'assurance qualité, tels que le système de classement par étoiles établi dans les critères définis pour les installations d'hébergement et de restauration (PENCHRAIT, 2009). Ce qui constitue un moyen parmi d'autres d'inspirer confiance aux clients potentiels de la région et même internationaux et par conséquent, augmenter le chiffre d'affaire de ces hôtels, qui à leurs tour, payent des taxes à l'Etat.

Cela avait été démontré par (Kirk, 1998) en mettant en évidence six catégories de bénéfices perçues à la mise en place d'un programme de management environnemental : (i) un plus grand profit, (ii) une plus grande satisfaction des consommateurs et des salariés, (iii) de meilleures relations avec la communauté locale, (iv) de meilleures relations publiques et (v) l'octroi d'un avantage marketing sur les concurrents.

Néanmoins, certains travaux de recherche menés par (Robinot & Giannelloni, 2010) confirment que les touristes ne tirent pas satisfaction de l'engagement environnemental des hôtels. Il a, en effet, été démontré par les mêmes travaux que la mise en place d'un management environnemental n'améliore pas réellement la satisfaction des clients de l'hôtel. Cela est dû au fait qu'auparavant, les clients cherchaient le bien-être et la détente. Aujourd'hui, ils viennent à l'hôtel pour découvrir ce qu'ils n'ont pas chez eux. Ils souhaitent désormais être surpris, charmés, amusés tout en restant exigeants quant à la qualité d'équipements et de services sophistiqués et confortables (Leduc, 2016).

Notre étude vient confirmer un certain lien entre le classement en étoiles et la satisfaction des clients et des employés salariés de l'hôtel. En effet, les employés salariés des hôtels Royale Palace et Hôtel Club du Lac Tanganyika, tous classés cinq étoiles sont satisfaits de manière générale d'être des employés de ces hôtels et en sont fiers. De même, les clients des hôtels « Hôtels Club du Lac Tanganyika » et « Royale Palace » classés cinq étoiles et ceux de « Best Outlook hôtel » classé quatre étoiles trouvent satisfaction lors de leur séjour à ces hôtels. Cela signifie que, plus l'hôtel est hautement « étoilé », plus ses clients et ses employés salariés y trouvent satisfaction. Corollairement à cela, les employés motivés mènent à bien leur travail et les clients sont attirés par les hôtels où ils trouvent satisfaction, ce qui influent sur la performance économique de l'hôtel, d'où la confirmation de la 2ème hypothèse de notre étude.

IV.3. Nouvelles stratégies environnementales issues de l'adoption du SME

Les résultats de notre recherche montrent que l'adoption du SME au sein d'un établissement hôtelier s'accompagne de l'introduction de nouvelles stratégies environnementales et confirme donc la 3ème hypothèse de notre recherche. En effet, l'adoption du SME, formel ou informel, dans les dix (10) hôtels citadins concernés par notre étude exige la prise de décisions sur les actions à mener.

De surcroit, ces actions résultent des objectifs à atteindre bien précis qui nécessitent d'assoir des stratégies spécifiques pour arriver aux résultats escomptés et cela à travers une planification concrète.

Plusieurs travaux expliquent les différentes stratégies de Hartmann et Perego (2005), Martinet et Reynaud (2004) ainsi que Gendron (2004) *in* (Renaud, 2011). La stratégie environnementale peut être perçue comme le degré d'acceptation et d'intégration des valeurs et des principes environnementaux au sein des organisations (Hartmann et Perego, 2005).

Les trois approches stratégiques (concurrentielle, politique, industrielle) définies par Martinet et Reynaud (2004) constituent les trois dimensions de cette stratégie environnementale, mais elles contribuent à terme à la question de la légitimité sociale. Toutefois, les entreprises adoptant une stratégie écologique (les écologiques) se distinguant des autres par la définition de leur mission. Elles intègrent au cœur même de leur existence et de leur raison d'être les défis environnementaux et ceux du développement durable (Renaud, 2009).

Nous avons pu démontrer, dans notre recherche, que l'adoption du SME dans une entreprise hôtelière contribue à l'émergence des nouvelles stratégies environnementales notamment la création d'un service spécifique et l'élaboration des projets pour minimiser l'empreinte environnementale. Ainsi, en entreprenant une série de changements dans leur management interne visant à la réduction de l'impact environnemental de leur établissement, spécifiquement dans le secteur énergie et eau, les hôteliers deviennent « proactifs » tout en gardant leur vue sur l'impact économique de leur décisions. C'est également une autre façon de confirmer la 3ème hypothèse de notre recherche.

Cela a été bien observé au niveau de l'Hôtel Club du Lac Tanganyika où les responsables ont mis en place un service « qualité et environnement » et ont développé des projets de construction des bassins de phyto épuration des eaux usées, des projets de forage des puits pour une meilleure gestion de la ressource « eau » et pour minimiser le coût d'utilisation de l'eau potable surtout pour l'arrosage des jardins de l'hôtel. Dans la même optique, un projet d'installation de panneaux solaires a été mis en œuvre non seulement pour faire usage de l'énergie propre sobre en carbone, mais également pour diminuer la facture d'électricité de la REGIDESO.

En outre, notre recherche nous a permis de juger l'importance de l'interactivité environnementale dans les entreprises hôtelières proactives et donc la place du SME dans la stratégie globale de l'entreprise. En effet, notre étude suppose que l'analyse PESTEL permettrait de faire un inventaire des facteurs : (i) qui représentent une opportunité pour un hôtel en question et donc qui pourraient offrir des perspectives de croissance et d'évolution, (ii) qui représentent une menace et qui peuvent donc nuire aux activités, voire à la survie de l'entreprise hôtelière. Les opportunités et les menaces identifiés par l'analyse PESTEL pourraient être mises en perspectives avec les forces et les faiblesses relevées dans l'analyse SWOT pour enfin établir une stratégie viable pour l'hôtel. Cependant notre étude n'a pas pu développer cette analyse PESTEL.

IV. 4. Performance économique des hôtels face au COVID-19

La pandémie du COVID-19 qui sévit dans le monde n'a pas épargné le Burundi en général et la sphère des établissements hôteliers du Burundi en particulier. Les pays ferment les frontières, les clients annulent leurs réservations d'hôtels, la situation est compliquée tant pour les voyageurs qui ont parfois éprouvé des difficultés à rentrer dans leurs pays d'origine, que pour les entreprises hôtelières qui sont confrontées à de graves problèmes de liquidité en raison du faible nombre de nouvelles réservations et du nombre élevé de demandes de remboursement suite aux annulations. La diminution du nombre de clients qui fréquentent les hôtels influe sur le chiffre d'affaire de ces derniers et a par conséquent, entrainé le chômage technique de certains employés salariés pour une durée indéterminée.
Ce chômage n'a pas épargné la suspension des postes qui cadrent avec la mise en œuvre du SME, cas de l'Hôtel Club du Lac Tanganyika. Précisons que cet hôtel accueille des clients « mis en quarantaine » correspondant à un séjour de quatorze jours pour cause de la pandémie de la COVID-19.

Les établissements hôteliers essayent de s'adapter à ces contraintes de l'heure et pensent élaborer des stratégies spécifiques pour y faire face en étroite collaboration avec les autorités gouvernementales du Burundi.

L'Europe étant la première destination touristique au monde, suite à cette pandémie du COVID-19, les hôteliers sont obligés de revoir leurs stratégies de promotion notamment les tarifs promotionnels pour attirer les touristes et des propositions des services selon leur demande. Ils précisent que des campagnes de promotion sont menées sur les réseaux sociaux et d'autres supports publicitaires. Toutefois, ils affirment qu'un seul hôtel ou un groupe d'hôtels seul ne peut pas mettre en place ces stratégies et avancent qu'il faut que tous les opérateurs se réunissent et travaillent en collaboration avec les gouvernements et les autorités pour réussir (*https://www.courrierinternational.com*).

En outre, le Parlement européen a adopté le 19 juin 2020 une résolution sur le transport et le tourisme, réclamant plus d'efforts pour soutenir les petites et moyennes entreprises touchées par la crise, ainsi que l'instauration d'une nouvelle ligne budgétaire pour aider ce secteur. Les députés ont déclaré que la crise était une occasion pour moderniser le tourisme dans l'UE en le rendant plus social et écologique. L'UE a également facilité le rapatriement de dizaines de milliers d'Européens bloqués à l'étranger, par le biais du mécanisme de protection civile de l'UE (Niestadt, 2020).

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Le Système de Management Environnemental (SME) constitue l'un des dispositifs qui peut contribuer à l'évolution du management des hôtels. Bien que ce système repose sur des principes traditionnels de management (planification, organisation, direction, contrôle), il offre un cadre clair et structuré permettant la mise en œuvre des stratégies environnementales. Avec les résultats de notre étude, nous constatons que ces dernières rentrent dans la théorie du « management vert » et ainsi donc, les différents enjeux qui influent sur l'intégration des questions environnementales conduisent à des changements de pratiques de gestion.

Notre recherche s'est focalisée sur dix (10) hôtels citadins classés par étoiles (2 à 5 étoiles) suivant les critères établis par un panel des experts et ratifiés par l'Assemblée Législatif de l'Afrique de l'Est en 2009. Les travaux de notre recherche se sont basés sur la pratique du SME dans trois secteurs : eau, énergie et gestion des déchets solides.

C'est ainsi que, de notre objet de recherche, ont découlé trois questions auxquelles nous avons tenté de répondre : Quel est le niveau d'adoption du SME dans les établissements hôteliers au Burundi ? L'adoption du SME engendre-t-il une performance économique dans un établissement hôtelier ? Comment le SME contribue-t-il comme innovation en termes de stratégies environnementales au sein de l'entreprise hôtelière ?

Les questions de recherche nous ont amené à adopter une méthodologie qualitative en trois temps. Nous avons d'abord effectué une mission exploratoire à l'Hôtel Club du Lac Tanganyika, ce qui nous a permis de constituer notre échantillon qualitatif pour ensuite réaliser une étude de cas multi-sites dans les dix (10) hôtels citadins, en vue d'analyser l'adoption du SME par ces hôtels. Enfin, nous avons réalisé une étude de cas intra-site pour approfondir la recherche et ainsi évaluer les bénéfices économiques tirés de l'application du SME dans les différentes entreprises hôtelières. Les données collectées au cours de ces études de cas ont fait l'objet d'une analyse avec le logiciel SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

En définitive, les résultats de nos analyses nous ont permis de répondre à nos trois questions de recherche et nous allons présenter les principaux résultats obtenus, les limites ainsi que les pistes de recherche qui pourraient s'inscrire dans la continuité du présent travail.

La synthèse des résultats et contributions de l'étude de cas multi-sites : (i) le niveau d'adoption du SME par les hôtels burundais est à son état initial, (ii) un seul hôtel (sur 10), Hôtel Club du Lac Tanganyika, a adopté formellement le SME avec un système de certification ISO9001 et ISO14001 par un institut de certification internationalement reconnue qu'est l'Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS) de Genève, (iii) d'autres (9) hôtels l'ont adopté informellement en mettant en œuvre quelques mesures y relatives.

La synthèse des résultats et contributions de l'étude de cas intra-site : (i) les avantages économiques suite à l'adoption du SME formel ou informel sont enregistrés par les différents hôtels, (ii) il n'y a pas de lien entre la classification en étoiles et le degré d'adoption du SME, (iii) par contre, il existe un lien étroit entre la classification en étoiles et le degré de satisfaction des clients et des employés salariés.

Quelques limites ont été observées et nous proposons également les prolongements de notre recherche.

La première limite concerne la taille de notre échantillon qualitatif, le nombre d'hôtels sélectionnés (dix hôtels citadins) pour notre étude de cas multi-sites. Nous avons constitué notre échantillon qualitatif en considérant la variété de profils d'établissements hôteliers en termes de taille (de 10 à 110 chambres), de standing (2 à 5 étoiles) et surtout la classification par étoile.

La deuxième limite est relative à la période concernée par notre étude (2014-2020). Période à laquelle le premier hôtel burundais a initié le processus d'évaluation environnementale.

La troisième limité est lié au comportement de certains dirigeants des hôtels qui n'autorise pas facilement l'accès aux données des hôtels dont ils sont responsables ce qui freine énormément l'atteinte des résultats de la recherche.

La dernière limite se rapporte à la spécificité de l'interactivité des systèmes de contrôle environnemental. Donc l'interactivité illustrée dans notre étude est essentiellement environnementale et ne concerne pas l'interactivité globale des systèmes de contrôle notamment le système financier.

A partir des limites que nous venons d'évoquer, plusieurs pistes de recherche peuvent être avancées :

1° Il conviendra dans le futur d'accroître la « robustesse » des résultats de notre recherche en s'intéressant à un nombre plus élevé d'hôtels ayant entrepris une réduction de leur impact environnemental, d'autant plus que cette classification reste continuelle et pourra revoir à la hausse le nombre d'hôtels burundais classés suivant les mêmes critères. Ces derniers pouvant également modifier le type de classification d'un hôtel en fonction du maintien ou d'évolution de son niveau de classification.

2° Des travaux de recherche futurs pourraient également s'atteler à comprendre la dynamique temporelle du processus d'engagement environnemental des entreprises hôtelières du Burundi.

3° Amener les gérants des hôtels à coopérer avec les chercheurs pour mener des études en rapport avec les impacts (positifs ou négatifs) de l'introduction du SME sur l'attractivité des clients, la tarification des services des hôtels et les recettes perçues par les hôtels.

4° Actuellement, la norme ISO 14001 constitue le modèle de référence de ce système de management. Et face à l'empressement des entreprises pour cette norme, le SME devient un objet d'étude académique en pleine expansion. Les perspectives d'avenir proposés dans notre travail comprennent la mise au point des études approfondies pour établir un lien entre l'adoption du SME et la performance économique dans les établissements hôteliers dues à la mise en œuvre des stratégies environnementales élaborées à cette fin.

Les résultats de notre étude permettent d'enrichir la littérature et nous souhaitons par le biais desdits résultats, guider les choix des managers des hôtels dans leurs pratiques en matière de politique environnementale afin de proposer des actions concrètes pour améliorer leurs performances économiques.

Aussi, l'étude vient en guise d'encouragement des hôtels pour qu'ils puissent s'engager à passer du SME informel au formel, avec une certification internationalement reconnue par des normes standards, ce qui va augmenter leur compétitivité sur le plan international en général et celui sous régional en particulier.

C'est dans ce contexte que notre recherche s'inscrit et tente de contribuer à une meilleure compréhension du fonctionnement du SME dans les entreprises hôtelières du Burundi, et encourage son adoption.

BIBLIOGRAPHIE

Álvarez, M. . G., Jiménezb, J. B., & Lorentec, J. . C. (2001). An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. *Omega*, *29*(6), 457–471.

Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *Academy of Management Perspectives*, *22*(4), 45–62. https://doi.org/10.5465/amp.2008.35590353

Bangoura, M. R. (2018). Gestion des déchets solides ménagers et ségrégation socio-spatiale dans la ville de Conakry. *European Journal of Scientific Research*, *148*(2), 179–187.

Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal*, *43*(4), 717–736. https://doi.org/10.5465/1556363

Bauraing, E., Nicolas, J., & Von Frenckell, M. (2000). *Mise en place d'un système de management environnemental*.

Bouteldja, F. (2009). *Diagnostic en place et prévision de l'évolution d'un système d'assainissement non collectif. Génie des procédés.* [Université Blaise Pascal]. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel000725242

CAE. (2007). *Traité pour l'établissement de la Communauté d'Afrique de l'Est*. 102.

Callot, P. (2011). Les pionniers de l'écolabellisation en hôtellerie : une vision responsable, levier d'un changement durable. *Management & Avenir*, *41*(1), 32. https://doi.org/10.3917/mav.041.0032

Clarkson, P. M., Overell, M. B., & Chapple, L. (2011). Environmental Reporting and its Relation to Corporate Environmental Performance. *Abacus*, *47*(1), 27–60. https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2011.00330.x

CMEDONU. (1987). *Rapport Brundtland*. 349.

Communautés Européennes. (2011). *Le système communautaire de management environnemental et d'audit*. https://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/leaflets/emasleaflet_fr.pdf

Dohou-Renaud, A. (2009). *Le système de management environnemental comme moyen de contrôle de la décli- naison et de l'émergence des stratégies environnementales.. Gestion et management*. 604.

El Boudribili, Y. (2014). *Mise en œuvre du management environnemental pour le développement touristique durable du territoire de la région Souss-Massa-Draa au Maroc : une approche globale et des solutions locales*. 233.

François-Lecompte, A., & Gentric, M. (2013). L'engagement environnemental du secteur hôtelier : proposition d'un modèle conceptuel. *Management & Avenir*, *66*(8), 31. https://doi.org/10.3917/mav.066.0031

François-Lecomte, A., Gentric, M., & Audigier, N. (2013). L'affichage environnemental. Une nouvelle façon pour l'entreprise de rendre des comptes ? *Revue Française de Gestion*, *39*(237), 181–199. https://doi.org/10.3166/rfg.237.181-199

Horváthová, E. (2010a). Does environmental performance affect financial performance? A meta-analysis. *Ecological Economics*, *70*(1), 52–59. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2010.04.004

Horváthová, E. (2010b). Does environmental performance affect financial performance? A meta-analysis. *Ecological Economics*, *70*(1), 52–59. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2010.04.004

Kasim, A. (2009a). Managerial attitudes towards environmental management among small and medium hotels in Kuala Lumpur. *Journal of Sustainable Tourism*, *17*(6), 709–725. https://doi.org/10.1080/09669580902928468

Kasim, A. (2009b). Managerial attitudes towards environmental management among small and medium hotels in Kuala Lumpur. *Journal of Sustainable Tourism*, *17:6*, 709–725. https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09669580902928468

Kirk, D. (1998). Attitudes to environmental management held by a group of hotel managers in Edinburgh. *International Journal of Hospitality Management*, *17*(1), 33–47. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0278-4319(98)00005-X

Klassen, D. R., & Whybark, D. C. (1999). The Impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance. *Academy of Management Journal*, *42*, 599–615. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2307/256982

Knafou, R., & Pickel, S. (2011). Tourisme et "développement durable" : de la lente émergence à une mise en œuvre problématique. *Géoconfluences*, 1–13. http://geoconfluences.ens-lsh.fr/doc/typespace/tourisme/TourScient4.htm

Knowles, T. G. (1999). A review of the road transport of cattle. *Veterinary Record*, *144*(8), 197–201. https://doi.org/10.1136/vr.144.8.197

Krisnawati, N., Sule, E. T., Febrian, E., & Hassan, M. (2016). Competitive Strategy and Its Impact on Hotel Performance: a Partial Least Square Approach on Hotel Managers in Bali, Indonesia. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, *IV*(7), 455–465. http://ijecm.co.uk/

Leduc, S. (2016). *Hôtellerie de luxe : nouvelles attentes clients et révolution numérique* [Université Toulouse Jean Jaurès]. http://www.isthia.fr/core/modules/download/download.php?memoires_id=584

Lynes, J. K., & Andrachuk, M. (2008). Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavian Airlines. *Journal of International Management*, *14*(4), 377–390. https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.09.004

Mair, J., & Jago, L. (2010). The development of a conceptual model of greening in the business events tourism sector. *Journal of Sustainable Tourism*, *18*(1), 77–94. https://doi.org/10.1080/09669580903291007

Marshall, R. S., Cordano, M., & Silverman, M. (2005). Exploring individual and institutional drivers of proactive environmentalism in the US wine industry. *Business Strategy and the Environment*, *14*(2), 92–109. https://doi.org/10.1002/bse.433

MEEATU. (2000). *Loi N°1/010 portant Code de l'environnement du Burundi*. 1–33. http://weekly.cnbnews.com/news/article.html?no=124000

Mohamed, D., & Emmanuel, F. (2019). Les risques professionnels dans un hôtel de Niamey Professional risks in a hotel of Niamey. *Revue de La Santé Au Travail*, 1–16. http://camip.info/IMG/pdf/risques pro hotel de Niamey version imprimable.pdf

Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Claver-Cortés, E., & López-Gamero, M. D. (2009). Quality management, environmental management and firm performance: A review of empirical studies and issues of integration. In *International Journal of Management Reviews* (Vol. 11, Issue 2, pp. 197–222). https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00238.x

Niestadt, M. (2020). COVID-19 and the tourism sector. *Europen Parliament Research Service*, 1–8. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms_741468.pdf

Nsavyimana, G. (2014). *Modelisation Des Processus Physiques Et Biologiques Dans Des Fosses Septiques Et Voies De Valorisation Des Bouesde Vidange: Application a Bujumbura6Burundi* [Université de Liège - ULiège]. http://hdl.handle.net/2268/174036

PENCHRAIT. (2009). *Critères standars de classification des hôtels, restaurants et autres installations touristiques de la Communauté d'Afrique de l'Est*. 52.

Philip, H., Rambaud, A., & Vasel, J.-L. (2008). Assainissement non collectif des habitations - Fonctionnement et dimensionnement. *Techniques de l'Ingénieur, W6 602*, 1–20.

Porter, M. E., & Van Der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Economic Perspectives*, *9*(4), 97–118. https://doi.org/10.1257/jep.9.4.97

Renaud, A. (2009). *Le système de management environnemental comme moyen de contrôle de la décli- naison et de l'émergence des stratégies environnementales.. Gestion et management*. 604. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00476200/

Renaud, A. (2011). *Controle De La Declinaison Et De L ' Emergence Des Strategies Environnementales* .

République du Burundi. (2018). *Plan National de Developpement du Burundi*. 149. http://www.presidence.gov.bi/wp-content/uploads/2018/08/PND-Burundi-2018-2027-Version-Finale.pdf

Reverdy, T. (2005). Les normes environnementales en entreprise : la trajectoire mouvementée d'une mode managériale. *Sociologies Pratiques*, *10*(1), 97. https://doi.org/10.3917/sopr.010.0097

Robinot, E., & Giannelloni, J. L. (2010). Do hotels' "green" attributes contribute to customer satisfaction? *Journal of Services Marketing*, *24*(2), 157–169. https://doi.org/10.1108/08876041011031127

SBA. (2002). *Les écocartes.Un outil visuel simple et pratique pour analyser et gérer l'environnement des PME et micro-entreprises.*

Stabler, M. J., & Goodall, B. (1997). Environmental awareness, action and performance in the Guernsey hospitality sector. *Tourism Management*, *18*(1), 19–33. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0261-5177(96)00095-7

Tzschentke, N. A., Kirk, D., & Lynch, P. A. (2008). Going green: Decisional factors in small hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management*, *27*(1), 126–133. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.010

Van Der Merwe, M., & Wöcke, A. (2007). An investigation into responsible tourism practices in the South African hotel industry. *South African Journal of Business Management*, *38*(2), 1–15. https://doi.org/10.4102/sajbm.v38i2.579

Zair, F. (2017). *Le système de management environnemental au service du développement durable au sein de l'entreprise Algérienne : cas de l'entreprise Nationale des Industries ElectroMénageres (ENIEM)*. 126. https://dl.ummto.dz/bitstream/handle/ummto/5908/Memoire Complet.pdf?sequence=1

Sites WEB :

http://les.cahiers-developpement-durable.be/outils/systemes-de-management-environnemental/ Consulté le 18 mars 2020

https://www.courrierinternational.com/article/privileges-covid-19-quarantaine-de-luxe-dans-des-hotels-suisses Consulté le 21 septembre 2020

http://www.charte-assainissement56.org/telecharger/guidetechnique/guidetechnique_schemas.pdf Consulté le 31 août 2020

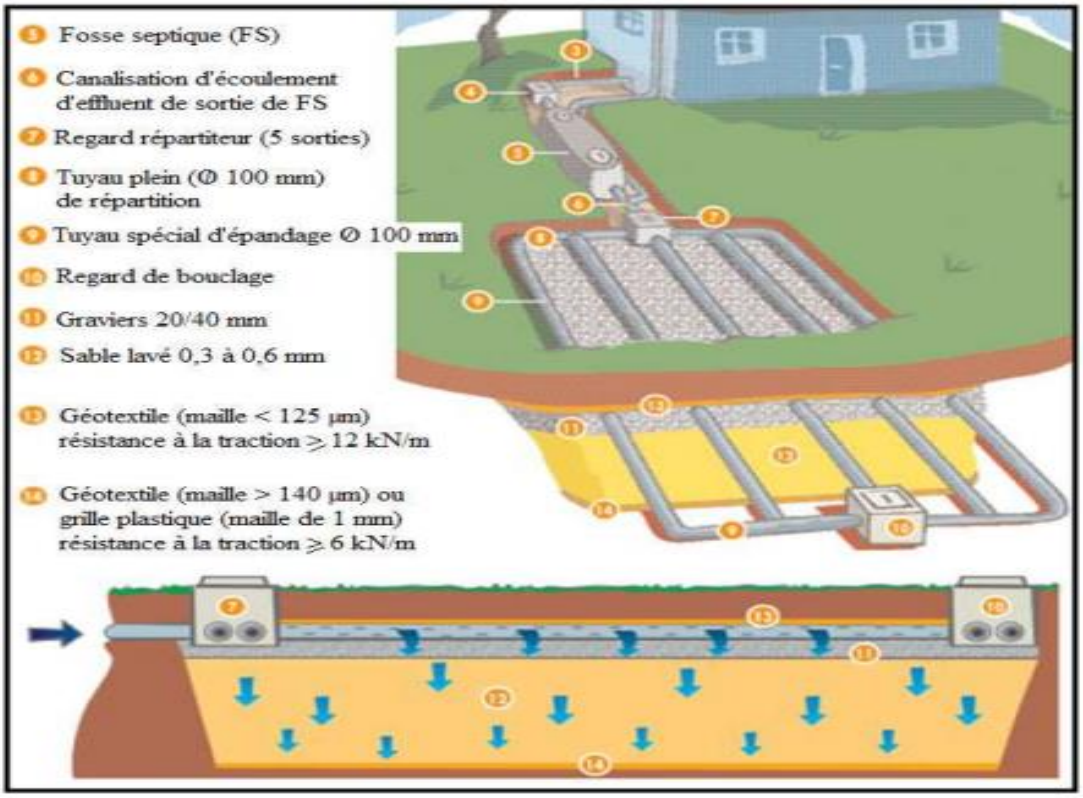
https://defieconomie.defimedia.info/article/1632/face-au-coronavirus-covid-19-ce-que-font-les-hoteliers-pour-redynamiser-les-arrivees Consulté le 21 septembre 2020

ANNEXES

Annexe 1 : Critères essentiels de Classement des établissements d'hébergement

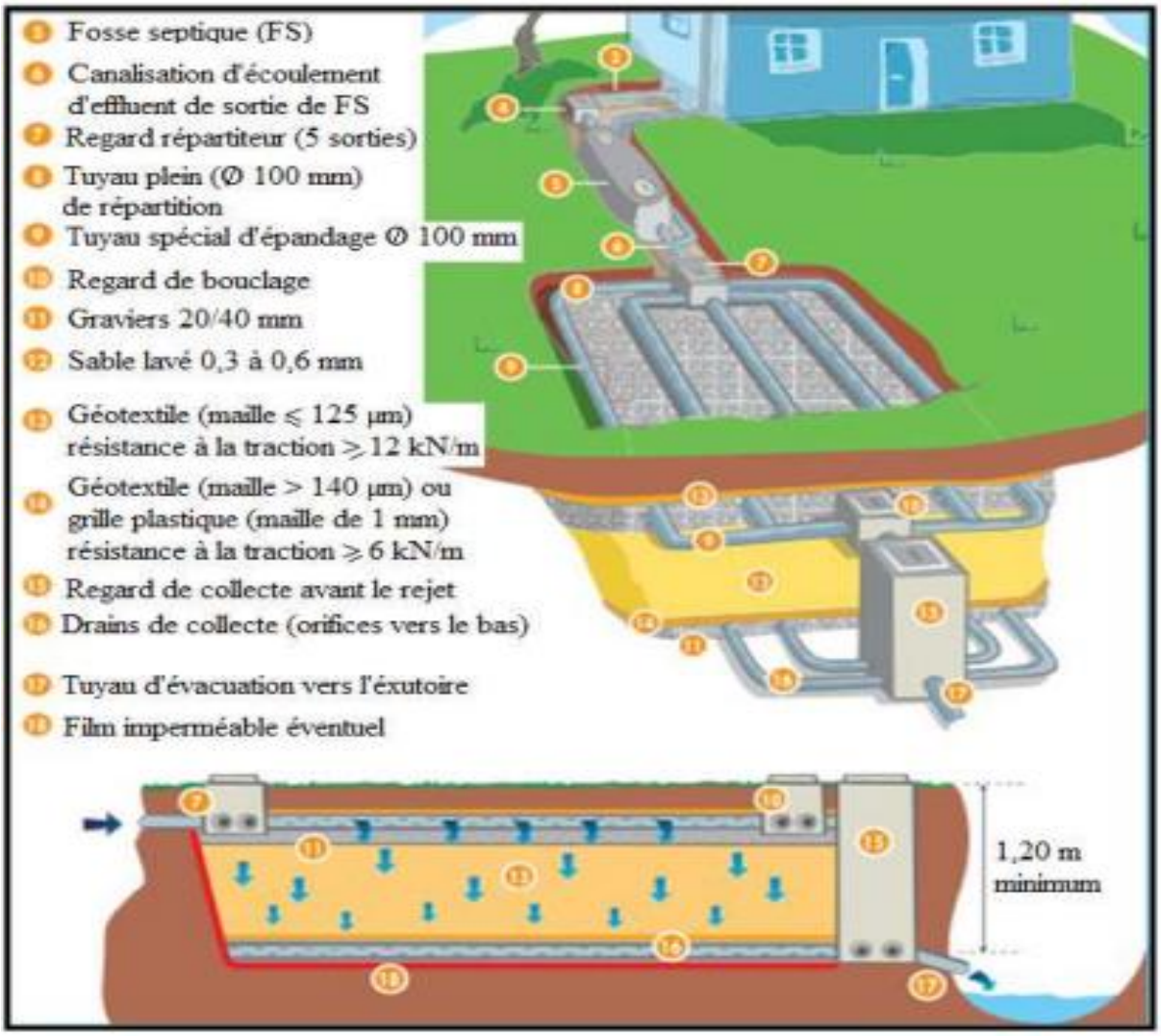
1. Permis/Licence d'exploitation en cours de validité,
2. Drainage,
3. Désignation des chambres,
4. Coffre-fort,
5. Lavabo,
6. Cabinets de toilette,
7. Evacuation des déchets,
8. Evacuation et traitement des eaux usées,
9. Traitements anti-nuisibles,
10. Approvisionnement en eau,
11. Services de communication,
12. Systèmes de sécurité,
13. Sécurité anti-incendie, s
14. Sécurité électrique,
15. Premiers secours,
16. Qualifications/expérience du personnel de direction,
17. Qualifications/ expérience des chefs de services,
18. Sante/examens médicaux,
19. Assurance de biens.

Annexe 2 : Schéma de traitement d'effluent de sortie de fosse septique avec un lit filtrant non drainé à flux vertical sur un massif de sable



Source: http://www.charte-assainissement56.org/telecharger/guidetechnique/guidetechnique_schemas.pdf

Annexe 3 : Schéma de traitement d'effluent de sortie de fosse septique avec un lit filtrant drainé à flux vertical sur un massif de sable



Source: http://www.charte-assainissement56.org/telecharger/guidetechnique/guidetechnique_schemas.pdf

Annexe 4 : Questionnaire pour la récolte des données

Cible : Dirigeants Opérationnels et employés, ainsi que les Clients.

Une fiche d'enquête subdivisée en trois parties, en fonction du groupe cible, va guider l'entretien dans le cadre de notre étude, pour vérifier si le SME donne profit aux gestionnaires, satisfaction des clients et bénéfices, santé et sécurité aux salariés.

N.B. Il faut essayer de prendre des images de l'Hôtel (2 à 3 photos de chaque Hôtel visité qui reflètent les mesures de SME adoptées).

1ERE PARTIE

FICHE POUR DIRIGEANTS OPERATIONNELS

Comité de direction : au moins 4 personnes à contacter

- Directeur général, responsable du processus « Management »
- Directeur des Opérations, responsable de toute activité liée à la production
- Responsable des Ressources humaines, responsable du processus « Ressources humaines, Santé et Sécurité »
- Responsable Qualité, responsable du processus « Qualité-Environnement, Maintenance et Logistique »
- **Nom de l'enquêté** : _____
- **Numéro de téléphone :** _____
- **Sexe** : Féminin [__] Masculin [__] Age : [__] [__][__] [__]
- **Poste Occupé** : _____
- **Date d'enquête** : [__]___]/[__]__]/2020

Nº Q	Libelle	Modalités	Code
I. Localisation et identification de l'hôtel			
Q01	Nom de l'hôtel	_____	
Q02	Code de l'hôtel par classement en étoiles		
Q03	Nombre de Chambres		
Q04	Province	_____	
Q05	Commune	_____	
Q06	Quartier/Colline	_____	
Q07	Nombre d'année d'existence		
	Coordonnées géographiques de l'Hôtel	Longitude : _____	Latitude : _____

Nº Q	Libelle	Modalités	Code
II. Connaissance et adoption du SME			
Q01	Connaissez-vous le Système de Management Environnemental ?	1= oui→Q02 2= Non*→Q19	[__] [__]
Q02	Si oui, l'avez-vous déjà adopté dans votre Etablissement ?	1= oui→Q03, Q12et Q17 2= Non→Q13, Q14 et Q15	[__] [__]
Q03	Votre Etablissement a-t-il déjà fait objet d'un audit environnemental interne ?	1= oui→Q04 2= Non→ Q13, Q14 et Q15	[__] [__]

Q04	Si oui, votre Hôtel a-t-il été soumis à un contrôle environnemental externe (audit environnemental externe)?	1= oui→Q05 2= Non→ Q13, Q14 et Q15	[__] [__]
Q05	Si oui, avez-vous déjà produit une déclaration environnementale ?	1= oui→Q06 2= Non→ Q13, Q14 et Q15	[__] [__]
Q06	Si oui, votre hôtel est –il affilié au SME ?	1= oui→Q07 et Q08 2= Non→ Q13, Q14 et Q15	[__] [__]
Q07	Si oui, lequel ?	1. ISO[4] 2. EMAS[5] 3. GSTC[6] 4. Autre (préciser) _____	[__] [__] [__] [__]
Q08	Si oui, votre hôtel a-t-il été certifié ?	1= oui→Q09, Q10 2= Non→ Q13, Q14 et Q15	[__] [__]
Q09	Si oui, depuis combien d'années ?	1. 1 année 2. 2 ans 3. 3 ans 4. 4 ans 5. 5 ans et plus	[__] [__] [__] [__] [__]
Q10	Si oui, votre certification constitue-t-elle un vecteur de clientèle	1= oui 2= Non	[__] [__]
Q11	Quelles sont les principaux secteurs qui font objet du SME dans votre Etablissement ?	1. Eau 2. Energie 3. Gestion des déchets 4. Autres (préciser) _____	[__] [__] [__] [__]
Q12	Seriez-vous dans le processus de certification ?	1= oui 2= Non	[__] [__]
Q13	Quel genre d'actions adopté dans le secteur eau ?	1. Phyto-épuration des eaux usées 2. Déshuilage des eaux grises 3. Traitement des eaux par filtre à sable drainé 4. Traitement des eaux par filtre à sable non drainé 5. Réutilisation de l'eau épurée 6. Type de robinet sensitif	[__] [__] [__] [__] [__] [__]
Q14	Quel genre d'actions adopté dans le secteur Energie ?	1. Usage des panneaux solaires 2. Usage des lampes à basse consommation énergétique et à haute efficacité (LED) 3. Usage des lampes sensible au mouvement 4. Systèmes automatiques pour la gestion rationnelle de l'électricité dans les chambres (carte avec micro-chip) 5. Achat des équipements ayant une étiquette énergétique 6. Séchage des linges à l'aide du vent et du soleil 7. Entretien périodique des équipements 8. Existence d'une équipe permanente de maintenance des équipements	[__] [__] [__] [__] [__] [__] [__] [__]
Q15	Quel genre d'actions adopté dans la Gestion des déchets solide ?	1. Différentiation des déchets solides 2. Gestion des déchets électriques et électroniques 3. Compostage des déchets organiques 4. Usage du fumier issu des composts	[__] [__] [__] [__]

[4] ISO : International Organization for Standardization / Organisation Internationale de Normalisation

[5] EMAS : Eco-Management and Audit Scheme

[6] GSTC : Global sustainable tourism council (Conseil mondial du tourisme durable)

Q16	Y aurait-il d'autres mesures prises qui rentrent dans le SME ?	1. Achat respectueux de l'environnement 2. Réduction des émissions ** 3. Qualité de l'air intérieur 4. Gestion des bruits 5. Communication interne et formation 6. Communication externe	[__] [__] [__] [__] [__] [__]
Q17	Auriez-vous entrepris les changements organisationnels à la suite de l'adoption et la mise en œuvre du SME	1= oui→Q17 2= Non	[__] [__]
Q18	Si oui, lesquels ?	1. Mise en place d'un responsable de l'environnement 2. Création d'un service qualité 3. Autres (préciser) _____	[__] [__] [__]
Q19	Auriez-vous adopté des mesures relatives :	1. A la gestion des déchets ? 2. A l'utilisation des énergies alternatives ? 3. A l'épuration des eaux usées ? 4. A la réutilisation de l'eau épurée ? 5. A l'utilisation des énergies alternatives ? 6. Autres (préciser) _____	[__] [__] [__] [__] [__] [__]

Si non au Q1, on ne passe pas ni à la 2ème ni à la 3ème partie du questionnaire

*****choix des matériaux locaux et naturels***

	Libelle	**Modalités**	**Code**
III. Retombées positives dues à l'adoption du SME			
Q01	Depuis quand avez-vous adopté le SME ?	1. 1 année 2. 2 ans 3. 3 ans 4. 4 ans	[__] [__] [__] [__]
Q02	L'adoption du SME a-t-il amélioré l'efficacité énergétique annuel jusqu'à :	1. Entre 0.5 à 2 % 2. Entre 2 à 4 % 3. Entre 5 à 10% 4. Plus de 10 %	[__] [__] [__] [__]
Q03	L'adoption du SME a-t-il réduit la facture annuelle d'eau potable jusqu'à :	1. Entre 0.5 à 2 % 2. Entre 2 à 4 % 3. Entre 5 à 10% 4. Plus de 10 %	[__] [__] [__] [__]
Q04	L'occupation des chambres résulte de l'adoption du SME ?	1= oui→Q05 et Q06 2= Non	[__] [__]
Q05	A partir de quelle année après adoption ?	1. 1 année 2. 2 ans 3. 3 ans 4. 4 ans 5. 5 ans et plus	[__] [__] [__] [__] [__]
Q06	Pratiquez-vous la valorisation des déchets ménagers (épluchures, reste des nourritures,…)	1= oui→Q07 2= Non	[__] [__]
Q07	A quel profit en terme monétaire (montant)?	1. Journalier : _____ 2. Par semaine : _____ 3. Mensuel : _____	[__] [__] [__]
Q08	Quel bénéfice annuel avez-vous connu avec l'adoption du SME ?	1. Entre 0.5 à 2 % 2. Entre 2 à 4 % 3. Plus de 5%	[__] [__] [__]
Q09	Quels sont les facteurs non économiques qui peuvent influencer l'économie de votre hôtel?	1. Ecologiques 2. Politiques 3. Technologiques 4. Légales	[__] [__] [__] [__]

2ème PARTIE

FICHE D'ENQUETE POUR L'EMPLOYE SALARIE

- **Nom de l'enquêté** : _____
- **Numéro de téléphone** : _____
- **Sexe** : Féminin [__] Masculin [__] Age : [__] [__][__] [__]
- **Poste Occupé** : _____
- **Ancienneté de l'enquêté :** _____
- **Secteur d'activité** : _____
- **Date d'enquête** : [__]___]/[__]__]/2020

Nº Q	Libelle	Modalités	Code
I. Connaissance et adoption du SME			
Q01	Connaissez-vous le Système de Management Environnemental ?	1= oui→Q02, Q03 et Q5 2= Non→Q05	[__] [__]
Q02	Si oui, par quel billais ?	1. Réunion internes 2. Réunions externes 3. Internet ou réseaux sociaux 4. Autres (Préciser) _____	[__] [__] [__] [__]
Q03	Si oui, dans quel secteur le SME est-t-il observé ?	1. Eau 2. Energie 3. Gestion des déchets 4. Autres (préciser) _____	[__] [__] [__] [__]
Q04	En quoi profitez-vous de l'adoption du SME par l'hôtel ?	1. Bénéfices (prime, augmentation de salaire) 2. Santé 3. Sécurité 4. Autres (Préciser) _____	[__] [__] [__] [__]
Q05	Votre hôtel a-t-il adopté des mesures qui rentrent dans le SME	1. Achat respectueux de l'environnement 2. Réduction des émissions ** 3. Qualité de l'air intérieur 4. Gestion des bruits 5. Communication interne et formation 6. Communication externe	[__] [__] [__] [__] [__] [__]

***choix des matériaux locaux et naturels*

3ème PARTIE

FICHE D'ENQUETE POUR LE CLIENT

- **Nom de l'enquêté :** _____
- **Numéro de téléphone :** _____
- **Sexe** : Féminin [__] Masculin [__] Age : [__] [__][__] [__]
- **Statut du Client :** Affaire [__] Tourisme [__] Confinement [__] Autres à Préciser :.....
- **Date de l'enquête** : [__]___]/[__]__]/2020

Nº Q	**Libelle**	**Modalités**	**Code**
I. Connaissance et adoption du SME			
Q01	Connaissez-vous le Système de Management Environnemental ?	1= oui→Q02 2= Non→Q04 et Q5	[__] [__]
Q02	Si oui, avez-vous déjà constaté des mesures ou des pratiques y relatives dans cet Etablissement hôtelier?	1= oui→Q3 et Q04 2= Non	[__] [__]
Q03	Si oui, dans quel secteur ?	1. Eau 2. Energie 3. Gestion des déchets 4. Autres (préciser)	[__] [__] [__] [__]
Q04	Seriez –vous prêt à payer un petit supplément pour encourager l'engagement environnemental de l'hôtel ?	1= oui 2= Non	[__] [__]
Q05	Votre choix pour l'Hôtel a-t-il été guidé par des critères écologiques ?	1= oui 2= Non	[__] [__]
Q07	L'adoption du SME par Hôtel joue-t-elle sur votre satisfaction pendant votre séjour à l'hôtel ?	1= oui→Q8 2= Non	[__] [__]
Q08	Si oui, en quoi consiste votre satisfaction ?	1. Repas sains 2. Propreté 3. Qualité de l'air intérieur 4. Gestion des bruits 5. Autres (préciser) _____	[__] [__] [__] [__] [__]

N.B. Il ne faut pas entreprendre l'enquête d'un client de l'Hôtel pour cause de confinement

Annexe 5 : Liste des Hôtels et leurs coordonnées géographiques

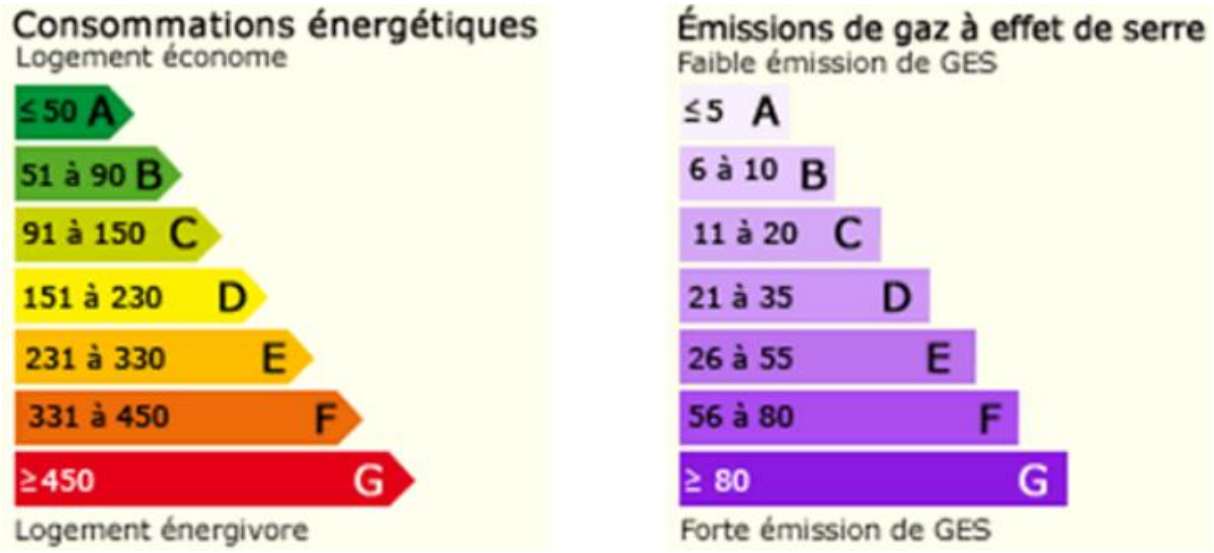
N°	Nom de l'Hôtel	Lieu (Mairie ou Province)	Nombre d'étoiles	Coordonnées géographiques	
				Longitude	Latitude
1	Hôtel Club du Lac Tanganyika	Bujumbura	5	29,319344	-3,352215
2	Royale Palace Hôtel	Bujumbura	5	29,353243	-3,39261
3	Belair Residence	Bujumbura	5	29,385958	-3,385406
4	Tropitel Gitega Hôtel	Gitega	4	29,076401	-3,385406
5	Dolce Vita Resort Hôtel	Bujumbura	4	29,3787	-3,3641
6	Best Outlook	Bujumbura	4	29,388229	-3,39072
7	Roca Golf Hôtel	Bujumbura	4	29,3586	-3,376
8	Hôtel le Paradis	Kayanza	3	29,6211	-2,9191
9	Helena Hôtel	Gitega	3	29,91444	-3,41974
10	Musumba Hills Hôtel	Kayanza	2	29,619554	-2,914251
11	Accolade Hôtel	Gitega	2	29,359879	-3,361378
12	Hôtel Des Plateaux	Ngozi	2	29,833332	-2,9
13	Kigobe Hôtel	Ngozi	2	29,619554	-2,914251

Annexe 6 : Classe énergie et Emissions de Gaz à Effet de Serre (GES)

La classe énergie et le taux d'émission de gaz à effet de serre d'un bien immobilier sont déterminés suite à l'intervention d'un technicien certifié pour effectuer le Diagnostic de Performance Energétique (DPE). Ce diagnostic permet de réaliser un bilan complet sur la consommation énergétique du bien et d'informer ses futurs acquéreurs ou locataires. Il sert notamment à évaluer:

- le bon état des systèmes de chauffage fixes et de climatisation du bien
- l'isolation du bien
- la consommation d'énergie du bien
- l'émission de gaz à effet de serre

NB. Le DPE ne concerne que les parties privatives lorsqu'il s'agit d'une transaction au sein d'une copropriété. Sa durée de validité est de 10 ans, au-delà de cette durée, le DPE est à refaire.

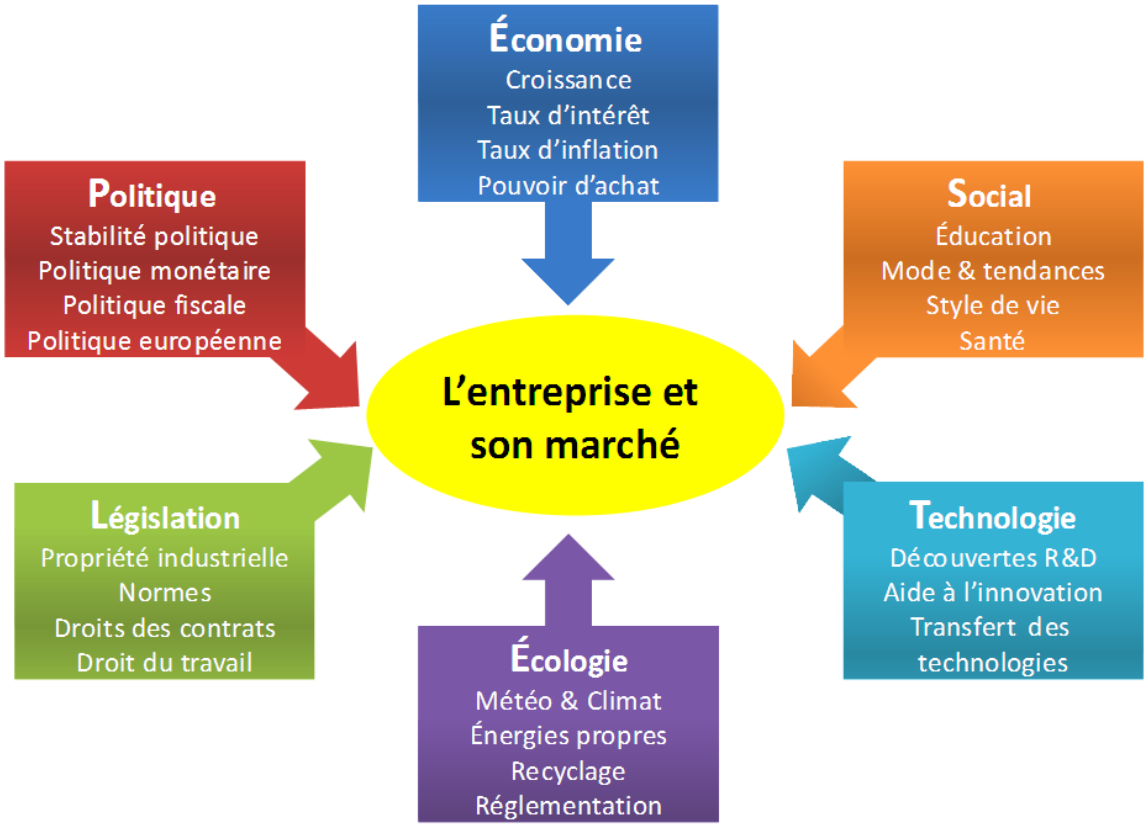


L'échelle de valeur des consommations énergétiques s'exprime en kWh/m²/an et celle du GES s'exprime en kgeqCO_2/m²/an. Ces échelles mesurent respectivement la consommation en énergie primaire et les émissions de gaz à effet de serre pour le chauffage, la production d'eau chaude sanitaire et le refroidissement.

Les modalités d'affichage de l'étiquette énergie ont été précisées par le décret nº 2010-1662 du 28 décembre 2010. A compter du 1er janvier 2011, toute annonce de vente ou de location d'un bien immobilier doit faire mention de sa «classe énergie».

Annexe 7 : « PESTEL » outils d'analyse stratégique de l'entreprise hôtelière

Source : *https://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outils-danalyse-strategique-de-lentreprise-analyse-pestel.html, le 16 septembre 2020*



Annexe 8 : Certificat ISO 9001 et ISO14001: 2015



SQS

Certificat

La SQS atteste par la présente que l'organisation indiquée ci-après dispose d'un système de management répondant aux exigences des bases normatives mentionnées.

*****
hotel club du lac tanganyika

Hôtel Club du Lac Tanganyika
Chaussée d'Uvira
6573
Bujumbura Burundi

Périmètre

Hôtel Club du Lac Tanganyika
Toutes les activités de l'hôtel

Bases normatives

ISO 9001:2015	Système de management de la qualité
ISO 14001:2015	Système de management environnemental

No d'enreg. 83278

Validité 15. 11. 2019 - 14. 11. 2022
Initiation 15. 11. 2019

A. Cirkel, Président SQS

T. Müller, CEO SQS

Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS)
Bernstrasse 103, 3052 Zollikofen, Suisse

Partner of IQNet

Annexe 9 : Certificat HACCP System : 2015



SQS

Certificat

Par le présent certificat, la SQS atteste que l'entreprise désignée ci-après dispose d'un système de management répondant aux exigences de la base normative référencée ci-dessous.

*****
hotel club du lac tanganyika

Hôtel Club du Lac Tanganyika
Chaussée d'Uvira
6573
Bujumbura Burundi

Scope

Hôtel Club du Lac Tanganyika
All activities of the Hotel

Base normative

HACCP System

Codex Alimentarius
Recommended International Code Of Practice
General Principles of Food Hygiene
CAC/RCP 1-1969, Rev. 4-2003
Directive 93/43/EEC Art. 3 (2) of 14 June 1993 on the hygiene of foodstuffs
Commission Regulation (EC) No 2023/2006

On the occasion of an audit, evidence is provided that the mentioned system meets the requirements of the regulation.

No d'enreg. 45335

Validité 15.11.2019 – 14.11.2022
Emission 15.11.2019

A. Grisard, Président SQS

F. Müller, CEO SQS

Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS)
Bernstrasse 103, 3052 Zollikofen, Suisse

Swiss Made

Partner of IQNet

Annexe 10 : Critères de classification des hôtels citadins

Section-item	**Une étoile**	**Deux étoiles**	**Trois étoiles**	**Quatre étoiles**	**Cinq étoiles**	**Observation**
1.0 EMPLACEMENT						
1.1 Emplacement	L'emplacement de l'établissement doit être adapté à un hôtel citadin. 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile, mais doit offrir un accès facile et un bon niveau de sécurité, de confort et de tranquillité. 20	Idem que pour trois étoiles. 20	Idem que pour trois étoiles. 20	
1.2 Site et environnement	L'établissement doit être en harmonie avec l'environnement naturel et/ou bâti et respecter les réglementations municipales en vigueur en matière de construction et de développement. 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile, mais la localité et l'environnement, y compris l'apparence, doivent être conformes aux normes hôtelières internationales 40	Idem que pour trois étoiles 40	Idem que pour trois étoiles, mais la localité et l'environnement, y compris l'apparence, doivent être conformes à des normes hôtelières internationales supérieures 60	Les autorités compétentes des États membres doivent réserver les sites adaptés à la construction ou au développement des hôtels. Une étude d'impact environnemental doit être effectuée
2.0 BÂTIMENT						

2.1 Autonomie du bâtiment	Il doit exister des accès distincts et indépendants pour les clients de l'hôtel et les livraisons. 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile, mais toutes les chambres doivent être reliées à un couloir ou à un passage privé 50	Idem que pour trois étoiles, mais il doit être partiellement détaché des autres bâtiments. 60	Idem que pour quatre étoiles, mais l'établissement doit constituer un bâtiment entièrement indépendant. 90	
2.2 Caractéristiques esthétiques et architecturales	Conforme au Code du bâtiment et aux autres réglementations en vigueur dans le bâtiment, de style et de beauté modestes, matériaux solides. Il doit être en harmonie avec l'environnement physique, naturel et socioculturel 20	Idem que pour une étoile, mais avec un certain style et un certain charme. 30	Idem que pour deux étoiles, mais avec des caractéristiques architecturales, une construction générale et des finitions de meilleure qualité 40	Idem que pour trois étoiles, mais la façade, les caractéristiques architecturales, la construction et la finition du bâtiment par rapport à son environnement doivent être de qualité supérieure, durable, sûre et bien entretenues 50	Idem que pour quatre étoiles, mais doit avoir les caractéristiques élégantes et distinctes d'un hôtel aux normes internationales supérieures. Il doit être plus fonctionnel, offrir plus de sécurité et inciter davantage à la détente 60	
2.3 Capacité	L'hôtel doit proposer au moins dix (10) unités locatives 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	
2.4 Couloirs, escaliers, halls et passages	Ils doivent faciliter le passage et être bien éclairés. Les escaliers doivent être équipés de rampes et la pente ne doit pas être trop raide. Ils doivent être bien entretenus et protégés de la pluie 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile, avec une finition de qualité et un minimum de décoration 20	Idem que pour trois étoiles, mais avec des finitions et des décorations de qualité supérieure et un entretien soigné 30	Idem que pour quatre étoiles, mais avec des finitions élégantes et d'excellente qualité 40	

3.0 RÉCEPTION						
3.1 Réception	Un espace adapté à la réception des clients doit être prévu 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile, mais avec un autre espace distinct pour la conciergerie 30	Idem que pour trois étoiles, mais un comptoir réservé au service clients/relations publiques doit assurer la facilité à la clientèle 40	Idem que pour quatre étoiles 40	
3.2 Services d'information	Des informations appropriées et pertinentes doivent être mises à la disposition des clients, telles que : • prestataires de services touristiques • procédures d'évacuation en cas d'urgence, d'incendie, etc. • description des services, annuaire téléphonique interne, etc. • affichage d'un avis spécial concernant les responsabilités juridiques de l'hôtel. Toutes les informations doivent figurer en anglais/français, en kiswahili et dans au moins une autre langue internationale 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile, mais avec des informations plus nombreuses et plus variées, notamment sur les services médicaux et sociaux et les rassemblements religieux 30	Idem que pour trois étoiles 30	Idem que pour trois étoiles 30	
3.3 Heures de travail	Disponibles vingt-quatre heures sur vingt-quatre (24h/24) 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	

3.4 Systèmes de messagerie	Un système de messagerie simple et fonctionnel doit être disponible 10	Idem que pour une étoile 10	Un système de messagerie professionnel discret doit être utilisé 20	Idem que pour trois étoiles 20	Idem que pour trois étoiles 20	
3.5 Service de coffre-fort	Doit être disponible, à raison d'au moins un coffre-fort pour cinq chambres 20	Idem que pour une étoile 20	Des coffres forts individuels doivent être fournis dans les chambres 40	Idem que pour trois étoiles 40	Idem que pour trois étoiles 40	Des dispositions suffisantes doivent être prises pour la protection des objets de valeur et de grande taille
3.6 Services de change de devises	Un service de change doit être assuré 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	
3.7 Services de conciergerie	Des domestiques en nombre approprié doivent être disponibles vingt-quatre heures sur vingt-quatre (24h/24) 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour trois étoiles, avec un portier en plus 20	Idem que pour quatre étoiles 20	
3.8 Langues	Le personnel de la réception doit pouvoir communiquer en anglais/français et en kiswahili 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile, mais le chef de service et une partie du personnel doivent pouvoir communiquer dans une autre langue internationale au moins, en plus de l'anglais/français et du kiswahili 20	Idem que pour trois étoiles 20	Idem que pour trois étoiles 20	
3.9 Services de	Doivent être disponibles et inclure au moins des services téléphoniques et postaux 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile, mais doivent aussi inclure un centre d'affaires et l'accès à l'Internet	Idem que pour trois étoiles, mais avec un centre d'affaires	Idem que pour quatre étoiles 40	

communication			30	spacieux et entièrement équipé 40		
4.0 ESPACES COMMUNS/HALL/SALON						
4.1 Espaces communs/hall/salon	Doivent être disponibles, d'aspects modestes, fonctionnels et conformes au code du bâtiment en vigueur 10	Idem que pour une étoile, mais de meilleure conception 15	Idem que pour deux étoiles, mais exclusivement conçus pour les clients et réservés à leur usage 20	Idem que pour trois étoiles, mais avec un design, des matériaux et une réalisation d'excellente qualité, une finition élégante et un caractère luxueux 30	Idem que pour quatre étoiles, mais avec un caractère extrêmement luxueux, une ambiance raffinée et un haut niveau d'élégance 40	
4.2 Dimensions du hall/salon	Proportionnelles à la capacité de l'établissement 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile, mais plus spacieuse 20	Idem que pour quatre étoiles 20	
4.3 Prestations et accessoires	Doivent être adaptés. La taille et la gamme des équipements et accessoires doivent être proportionnels à la taille de l'établissement et aux besoins des clients, y compris les personnes à mobilité réduite 10	Idem que pour une étoile, mais avec une offre plus large et de qualité supérieure 20	Idem que pour deux étoiles, avec en plus des installations et du matériel pour la lecture et l'écriture 30	Idem que pour trois étoiles, mais avec une offre plus large, de qualité supérieure, en parfait état, très confortables et bien tapissés 40	Idem que pour quatre étoiles, mais avec un mobilier abondant, une qualité exceptionnelle et une attention particulière aux détails, au confort et à l'élégance 50	
4.4 Décoration	Doit être adéquate, fonctionnelle, simple, en harmonie avec le cadre naturel et culturel, de bonne qualité et bien entretenue 10	Idem que pour une étoile, mais avec un thème/concept identifiable 20	Idem que pour deux étoiles, mais de qualité supérieure 30	Idem que pour trois étoiles, mais de qualité encore supérieure et luxueuse 40	Idem que pour quatre étoiles, avec une qualité nettement 50	
4.5 Régulation	Une ventilation naturelle adéquate et/ou une ventilation mécanique suffisante doivent être assurées aux endroits requis 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile, mais avec des équipements et des installations de qualité 35	Idem que pour trois étoiles, mais avec des systèmes de climatisation de qualité supérieure 40	Idem que pour quatre étoiles 4	

de la température						
4.6 Sols, murs et plafonds	Doivent être de bonne qualité, en matériaux durables et imperméables, bien entretenus, d'une propreté et d'une hygiène irréprochables. 20	Idem que pour une étoile, mais avec des matériaux et une finition de meilleure qualité 30	Idem que pour deux étoiles, mais avec des matériaux de qualité supérieure et une excellente finition 40	Idem que pour trois étoiles, mais avec une qualité, des matériaux, une conception, une réalisation et une finition plus luxueux 50	Idem que pour quatre étoiles, mais avec un niveau de qualité et d'élégance exceptionnel 60	
4.7 Éclairage	Éclairage naturel et/ou artificiel adéquat 10	Idem que pour une étoile, mais avec des luminaires de meilleure qualité 20	Idem que pour deux étoiles, mais avec des luminaires de bon goût afin de créer une ambiance agréable 30	Idem que pour trois étoiles, mais avec des équipements et des finitions d'excellente qualité. 40	Idem que pour quatre étoiles 40	
4.8 Téléphone	Des services de téléphone publics doivent être fournis 10	Idem que pour une étoile, mais avec un système de communication interne adapté et fonctionnel 20	Idem que pour deux étoiles, mais avec un accès direct à l'extérieur 30	Idem que pour trois étoiles 30	Idem que pour trois étoiles 30	
4.9 Rafraîchissements	Disponibles et facilement accessibles au moins 16 heures par jour 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile, mais disponibles 24 h/24 20	Idem que pour trois étoiles 20	Idem que pour trois étoiles 20	
4.10 Superficie minimale des espaces communs	Superficie minimale du salon/hall/espaces communs, des bars et terrasses couvertes conforme au Code du bâtiment et supérieure à un total de 0,5 m² par lit 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile, mais la superficie minimale doit être supérieure à un total de 1 m² par lit 40	Idem que pour trois étoiles, mais la superficie minimale doit être supérieure à un total de 1,5 m² par lit 50	Idem que pour quatre étoiles, mais la superficie minimale doit être supérieure à un total de 2 m² par chambre 60	

5.0 SALLES DE RÉCEPTION (réunion, conférence, banquet, etc.)						
5.1 Caractéristiques et équipements	Au moins une salle polyvalente au mobilier de qualité conforme au standing général de l'hôtel 20	Idem que pour une étoile 20	Au moins une grande salle d'une superficie de 75 m² au moins, confortablement meublée, insonorisée et bien entretenue 40	Idem que pour trois étoiles, mais avec au moins une grande salle de 75 m² minimum et deux salles plus petites avec moquette, bien éclairées et bien entretenues. Mobilier et équipements de grande qualité. Salles insonorisées, décorées et équipées d'un système complet de sonorisation 60	Idem que pour quatre étoiles, mais avec des équipements audiovisuels et un accès à l'Internet de très grande qualité 70	
6.0 RESTAURANT(S)						
6.1 Caractéristiques et équipements	Au moins un restaurant convenablement meublé, ventilé, éclairé et entretenu. Le nombre de places assises doit être au moins égal à 30 % du nombre de lits 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile, mais le nombre de places assises doit être au moins égal à 40 % du nombre de lits 40	Idem que pour trois étoiles, mais avec deux restaurants au moins et un cafétéria. Le nombre de places assises doit être au moins égal à 80 % du nombre de lits 60	Idem que pour quatre étoiles, mais avec au moins deux restaurants proposant des cuisines et des services différents. Des menus à la carte riches doivent être proposés 70	
6.2 Mobilier, équipements	Doivent être adaptés, fonctionnels, confortables, propres, appropriés, de bonne qualité et prendre en compte les besoins des enfants et des	Idem que pour une étoile, mais tout doit être de meilleure qualité 50	Idem que pour deux étoiles, mais tout doit être de qualité supérieure 60	Idem que pour trois étoiles, mais plus luxueux et plus élégant 70	Idem que pour quatre étoiles, mais particulièrement luxueux et élégant 80	

et accessoires	personnes handicapées ou à mobilité réduite 40					
6.3 Décoration intérieure	Doit être modeste, de bonne qualité et fonctionnelle, dans des coloris harmonieux 20 de qualité et confort supérieurs 40	Idem que pour une étoile, avec une offre plus large et de meilleure qualité 30	Idem que pour deux étoiles, mais avec une offre plus large de qualité et confort supérieurs 40	Idem que pour trois étoiles, mais plus confortables, de très grande qualité et en excellent état 50	Idem que pour quatre étoiles, mais avec un mobilier abondant, privilégiant le souci du détail, le confort et l'élégance 60	
6.4 Sols, murs et plafonds	La charpente et les équipements doivent être dans des matériaux de bonne qualité et en bon état. 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile, mais les sols, murs et plafonds et les équipements doivent être dans des matériaux et finitions de très bonne qualité 40	Idem que pour trois étoiles, mais avec des matériaux et finitions de qualité supérieure. En cas d'utilisation de moquette, celle-ci doit être parfaitement installée et entretenue 50	Idem que pour quatre étoiles, mais avec une conception et une finition d'excellente qualité 60	Le cas échéant, les moquettes ne doivent pas contenir plus 20 % de fibres synthétiques. Tout autres matières doit être antidéflagrant ignifuges
6.5. Menu	Des cartes affichant les tarifs doivent être disponibles et proposer un nombre limité de plats locaux et internationaux (trois minimum) et une carte de boissons 20	Idem que pour une étoile, mais avec une présentation et un choix de meilleure qualité 20	Idem que pour deux étoiles, mais avec au moins quatre plats et un choix plus large de plats et de boissons 30	Idem que pour trois étoiles, mais avec une cuisine raffinée, une carte et un menu de table d'hôte d'au moins cinq plats, ainsi qu'un bar et une carte des vins bien fournis 40	Idem que pour quatre étoiles, mais avec une cuisine gastronomique, ainsi qu'un bar et une carte des vins très bien fournis 50	
6.6 Éclairage	Doit être adéquat, naturel et/ou artificiel, avec possibilité de gradation de l'éclairage artificiel 20	Idem que pour une étoile, mais avec des luminaires de meilleure qualité 30	Idem que pour deux étoiles, mais avec des luminaires et équipements de bon goût afin de créer une ambiance agréable 40	Idem que pour trois étoiles, mais avec des équipements et des finitions d'excellente qualité 50	Idem que pour quatre étoiles 50	

6.7 Postes de service	Doivent être bien équipés et proportionnels au nombre de couverts 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	
6.8 Régulation de la température	Une ventilation naturelle et/ou mécanique adéquate doit être assurée aux endroits requis 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile, mais avec des équipements et des installations de qualité 35	Idem que pour trois étoiles, mais avec des systèmes de climatisation de qualité supérieure 40	40 Idem que pour quatre étoiles 40	
7. 0 BAR(S)						
7.1 Caractéristiques et installations générales	Au moins un bar, à proximité de la salle à manger et/ou du salon. Il peut être intégré au restaurant 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile, mais avec plus d'espace, une ambiance plus agréable et le matériel nécessaire à la confection des rafraîchissements sur demande 30	Idem que pour trois étoiles, mais élégantes, spacieuses et pourvues d'équipements aux normes internationales 40	Idem que pour trois étoiles, mais avec une créativité, une ambiance et un confort de niveau supérieur 50	
7.2. Sols, murs, plafonds et décorations	Les charpentes, les boiseries et les équipements doivent être peu décorés, convenablement finis, fonctionnels et bien entretenus 10	Idem que pour une étoile, avec une décoration plus attrayante, ainsi qu'une finition et une esthétique de bon goût 20	Idem que pour deux étoiles, mais avec des finitions d'excellente qualité 30	Idem que pour trois étoiles, mais avec une conception et une finition d'excellente qualité pour un maximum de confort 50	Idem que pour quatre étoiles, mais avec des finitions et des décorations luxueuses 70	
7.3 Éclairage	Doit être adéquat, naturel et/ou artificiel, avec possibilité de gradation de l'éclairage artificiel 20	Idem que pour une étoile, mais les luminaires doivent être de meilleure qualité 30	Idem que pour deux étoiles, mais les luminaires et les équipements doivent être de bon goût afin de créer une ambiance agréable 40	Idem que pour trois étoiles, mais avec des équipements d'une finition d'excellente qualité 50	Idem que pour quatre étoiles 50	
7.4 Régulation	Une ventilation naturelle adéquate et/ou une ventilation mécanique suffisante doivent	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile, mais avec des équipements	Idem que pour trois étoiles, mais avec des systèmes de	Idem que pour quatre étoiles 30	

de la température	être assurées aux endroits requis 20		et des installations de bonne qualité 25	climatisation de qualité supérieure 30		
7.5 Mobilier et équipement	Adéquats, modestes, confortables et de bonne qualité. Une machine à glaçons de capacité suffisante et un évier à deux bacs avec goupillon, ainsi que l'eau courante chaude et froide, sont essentiels 20	Idem que pour une étoile, mais de meilleure qualité 30	Idem que pour deux étoiles, mais de qualité nettement supérieure et plus confortables 40	Idem que pour trois étoiles, mais un peu plus luxueux 60	Idem que pour quatre étoiles 60	
7.6 Systèmes de rafraîchissement des boissons	Des installations de réfrigération/rafraîchissement adéquates doivent exister et la conservation des vins doit être effectuée avec professionnalisme 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile, mais avec des systèmes de réfrigération nombreux et variés adaptés à différents besoins de conservation et de rafraîchissement 30	Idem que pour trois étoiles 30	Idem que pour trois étoiles 30	
7.7 Verrerie	Les stocks doivent être adaptés et appropriés au service de différentes boissons 10	Idem que pour une étoile, mais de meilleure qualité 20	Idem que pour deux étoiles, mais de qualité et de conception supérieures 30	Idem que pour trois étoiles, mais avec une conception et une finition d'excellente qualité 40	Idem que pour quatre étoiles 40	
7.8 Choix de boissons et d'en-cas	Sélection adéquate de boissons, de vins et d'encas locaux et internationaux 10	Idem que pour une étoile, mais avec davantage de variété et de choix 20	Idem que pour deux étoiles, mais avec une sélection plus large de boissons, de vins et d'en-cas 30	Idem que pour trois étoiles, mais doit proposer des marques de première qualité de renommée internationale 40	Idem que pour quatre étoiles, mais avec un choix étendu de marques de première qualité 50	
8.0 CUISINE(S)						
8.1 Superficie	La superficie, espaces d'entreposage des aliments et office compris, doit être proportionnelle à la capacité de	Idem que pour une étoile 40	Idem que pour une étoile 40	Idem que pour une étoile, mais l'espace doit être de 0,75 m² par lit pour les hôtels de plus de cent lits	Idem que pour quatre étoiles 60	

	l'établissement, mais jamais inférieure à 0,5 m² par lit 40			60		
8. 2. Situation par rapport au restaurant	Doit être au même étage que le restaurant/la salle à manger et y accéder directement par des volets d'aération 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile, mais si la cuisine est à un autre étage, des monte-charges distincts doivent être prévus 40	Idem que pour trois étoiles 40	Idem que pour trois étoiles 40	
8.3. Acheminement des plats	Il doit y avoir deux voies d'accès indépendantes pour faciliter la circulation en sens unique entre l'espace de préparation et le restaurant/la salle à manger 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	
8.4 Organisation de la cuisine	Les espaces de travail réservés au nettoyage et à la préparation des viandes, des légumes, des poissons, des volailles et des pâtisseries doivent être clairement séparés 15	Idem que pour une étoile, mais avec des espaces de travail différents et adaptés pour la préparation des viandes, légumes, poissons, volailles et pâtisseries 25	Idem que pour deux étoiles, mais très organisé et compartimenté 30	Idem que pour trois étoiles, mais les sections doivent être clairement indiquées 40	Idem que pour quatre étoiles, mais avec un marquage et des écrans de séparation le cas échéant 50	
8.5 Équipement de la cuisine	Les plans de travail doivent être en matériaux inoxydables et imperméables et comprendre un nombre adéquat d'éviers avec eau courante chaude et froide. La cuisine doit être équipée des ustensiles, des outils et du matériel de cuisson de base. Tous doivent être de bonne qualité, ainsi qu'en bon état de fonctionnement et de propreté 40	Idem que pour une étoile 40	Idem que pour une étoile, mais chaque section doit disposer des outils appropriés 60	Idem que pour trois étoiles, mais avec des outils de qualité supérieure 70	Idem que pour quatre étoiles, mais avec des outils d'excellente qualité 80	

8. 6. Lave-mains	Lave-mains adéquats et séparés, dont un au moins situé à l'entrée, avec contrôle d'hygiène, eau chaude et froide et distributeurs de savon. Prévoir un dispositif hygiénique de séchage des mains 20	Idem que pour une étoile 2	Idem que pour une étoile 2	Idem que pour une étoile 2	Idem que pour une étoile 2	
8.7. Ventilation	Ventilation naturelle et/ou mécanique et système d'extraction des fumées et de l'air chaud adéquats et efficaces. 40	Idem que pour une étoile 2	Idem que pour une étoile 2	Idem que pour une étoile 2	Idem que pour une étoile 2	
8.8 Collecte des déchets	Nombre suffisant de poubelles distinctes, de préférence pour le verre, les déchets organiques et les déchets non biodégradables, dotées de couvercles très ajustés, à l'abri des intempéries et des animaux. •Toutes les poubelles doivent être munies d'un sac adapté. •Les déchets doivent être retirés de la cuisine régulièrement 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	
8.9. Évacuation des eaux usées	Tous les orifices d'évacuation situés dans la cuisine et autour doivent être couverts et raccordés à l'égout du bâtiment via un récupérateur de graisse. Dans les zones sans égouts, ils doivent être raccordés à la fosse d'assèchement. L'ensemble doit être constamment maintenu en parfait état de fonctionnement 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	

8.10 Sols, murs et plafonds	En matériaux imperméables, anticorrosion et antidérapants, faciles à entretenir. Leur réalisation et leur finition devront être de qualité. D'excellents niveaux d'hygiène doivent être respectés. Les sols doivent suivre une légère pente en direction de l'orifice d'évacuation et la jonction entre toutes les surfaces verticales et horizontales doit être couverte 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile, mais avec des matériaux et une finition de qualité supérieure 40	Idem que pour trois étoiles 40	Idem que pour trois étoiles 40	
8.11 Stockage des aliments	Doit être adéquat, bien ventilé, dans un bon état d'hygiène avec séparation des denrées périssables et non périssables. Des installations intégrées de réfrigération, des rayonnages d'une taille suffisante pour accueillir des palettes et des placards doivent être prévus 40	Idem que pour une étoile 40	Idem que pour une étoile, mais avec des compartiments pour les différentes denrées alimentaires 60	Idem que pour trois étoiles 60	Idem que pour trois étoiles 60	
8.12 Éclairage	Doit être adéquat, naturel et/ou artificiel, avec possibilité de gradation de l'éclairage artificiel 10	Idem que pour une étoile, mais les luminaires doivent être de meilleure qualité 15	Idem que pour deux étoiles, mais les luminaires doivent être de bon goût afin de créer une ambiance agréable 20	Idem que pour trois étoiles, mais avec des équipements et des finitions d'excellente qualité 25	Idem que pour quatre étoiles 25	
9.0 CHAMBRES						

9.1 Superficie minimale	Superficie minimale des chambres : 12 m² 20	Superficie minimale des chambres : 12 m² 20	Superficie minimale des chambres : 15 m² 20	Superficie minimale des chambres : 20 m² 20	Superficie minimale des chambres : 25 m² 20	
9.2. Régulation de la température	Ventilation naturelle adéquate (surface de fenêtres ouvrantes égale à 20 % au moins de l'aire de plancher) et/ou climatisation mécanique suffisante assurant une plage de température confortable pour les clients 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile, mais avec des équipements et des installations de qualité 35	Idem que pour trois étoiles, mais avec des systèmes de climatisation de qualité supérieure 40	Idem que pour quatre étoiles 40	
9.3. Balcons/ terrasses	Facultatif	Facultatif	Au moins 50 % des chambres doivent avoir un balcon 20	Au moins 75 % des chambres doivent avoir un balcon 30	Toutes les chambres doivent avoir un balcon. 40	
9. 4. Installation, mobilier et équipement	La Chambre doit être pourvue d'un lit propre et confortable de 90 x 190 cm minimum. Le matelas doit avoir une épaisseur d'au moins 15 cm avec deux oreillers assortis. Une mousse de forte densité, du coton ou tout autre matériau de qualité supérieure sont recommandés. • Une armoire par chambre avec au moins six cintres, deux chaises, une table, une descente de lit. • Corbeilles à papier, rangement à bagages et à chaussures. • Abat-jour sur toutes les lampes.	Idem que pour une étoile, mais de meilleure qualité 40	Idem que pour deux étoiles mais avec un port d'accès informatique 50	Idem que pour trois étoiles, mais des services de voiturier et de buanderie et un plateau à café doivent être fournis. Un minibar doit être fourni sur demande 60	Idem que pour quatre étoiles, mais de niveau très luxueux 70	

	• Télévision et téléphone. 30					
9. 5 Tissus d'ameublement et linge de lit	Tissus d'ameublement et rideaux : rapport fenêtre/rideau de 1:2,5 descendant jusqu'à 5 cm au-dessus du sol • Bien conçus, dans des coloris harmonieux • Drap en coton ou en lin de bonne qualité. Les draps de chaque lit doivent avoir une taille suffisante pour être bordés. Tous les lits doivent disposer d'une alèse, de deux draps et d'une couverture ou d'une couette, avec oreillers adéquats. • Moustiquaire couvrant tout le lit et descendant jusqu'au sol • Rideaux et tissus de bonne qualité, bien finis et être bien entretenus 30	Idem que pour une étoile, mais de qualité supérieure 40	Idem que pour deux étoiles, mais de qualité nettement supérieure 50	50 Idem que pour trois étoiles, mais de qualité encore supérieure 60	Idem que pour quatre étoiles, mais de niveau plus luxueux 70	
9.6 Changement du linge de lit	Changement toutes les deux nuits d'utilisation ou à chaque nouveau client 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	Changement tous les jours ou sur demande du client. 30	Idem que pour quatre étoiles 30	
9.7. Décoration	De bonne qualité, conforme à l'environnement socioculturel, dans des coloris harmonieux et bien entretenue 20	Idem que pour une étoile, mais présentée avec goût 30	Idem que pour deux étoiles, mais avec des décorations variées 40	Idem que pour trois étoiles, mais plus sophistiquée 50	Idem que pour quatre étoiles, mais nettement plus luxueuses 60	

9.8 Sols, murs et plafonds	Bonnes finitions et bien entretenus. •Moquette, le cas échéant, posée par des professionnels avec sous-couche adéquate et toujours propre. •Les portes et les fenêtres doivent être dans des matériaux de qualité 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile, mais avec des matériaux de qualité supérieure 30	Idem que pour trois étoiles, mais avec des matériaux, une réalisation et une finition assez luxueux 40	Idem que pour quatre étoiles, mais avec des matériaux et finitions de qualité exceptionnelle 50	
9.9 Éclairage	Éclairage naturel adéquat : la surface de fenêtres ouvrantes doit représenter au moins 20 % de l'aire de plancher. Un luminaire par lit en plus de l'éclairage général. Fournir un commutateur de chevet et un éclairage de sécurité 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile, mais avec des luminaires supplémentaires au-dessus du miroir de la coiffeuse. Luminaires portatifs ou autres pour la lecture, l'écriture, etc. 30	Idem que pour trois étoiles mais avec des équipements de qualité supérieure 40	Idem que pour quatre étoiles, mais avec des équipements de qualité très supérieure 50	
9.10 Insonorisation	Chambres convenablement insonorisées afin d'assurer le confort et l'intimité des clients 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	
9.11 Informations dans les chambres	Documents relatifs aux services, annuaire téléphonique interne, tarifs des appels téléphoniques de l'hôtel, menus, procédures d'urgence et issues de secours, etc. Affichage clair d'un avis spécial concernant les responsabilités juridiques de l'hôtel Toutes les informations doivent figurer en kiswahili, en anglais/français et dans au moins une autre langue internationale 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	

9.12 Systèmes de communication	Une sonnette électrique, un signal lumineux ou un téléphone doit être disponible dans chaque chambre pour la communication intérieure 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile, mais avec en plus : • téléphones intérieurs pouvant être connectés à un réseau extérieur par le standard de l'hôtel ou directement • ports d'accès informatiques/accès informatique sans fil 30	Idem que pour trois étoiles, avec postes dans les salles de bain 40	Idem que pour quatre étoiles 40	
9.13 Désignation des chambres	Désignées par des nombres, des lettres ou une autre signalétique claire 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile, mais avec des équipements de meilleure qualité 20	Idem que pour trois étoiles, mais de meilleure qualité. 30	Idem que pour quatre étoiles, mais avec d'excellentes finitions 40	
9.14 Sécurité des chambres	La porte d'entrée et les fenêtres doivent être en matériaux résistant aux intempéries, de bonne qualité et équipées de serrures/systèmes de verrouillage assurant une intimité et une sécurité optimales. 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile, mais avec des équipements de qualité supérieure 30	Idem que pour trois étoiles, mais avec double système de verrouillage et œilleton 40	Idem que pour quatre étoiles, mais avec un système de surveillance électronique fonctionnel 50	
9.15 Équipement des chambres	Une bouteille d'eau autorisée et scellée renouvelée tous les jours. Petite descente de lit pour chaque client, panonceau « Ne pas déranger », papier à lettre, poubelle, insecticide adapté, sacs à linge sale, parfum d'ambiance et verres à eau 20	Idem que pour une étoile, mais de meilleure qualité 30	Idem que pour Deux étoiles. En plus : thermos, oreillers supplémentaires, couette/couverture, plateau thé/café, mouchoirs en papier. Fournir également des sacs à chaussures, un nécessaire de cirage, une trousse de couture et des pantoufles 40	Idem que pour trois étoiles, mais avec des fleurs, des chocolats, des bonbons et des fruits en saison 50	Idem que pour quatre étoiles 60	

10.0 SALLE(S) DE BAINS						
10.1 Salle(s) de bains	Au moins une dans chaque chambre 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	
10.2. Superficie	Salle de bains et toilettes d'au moins 3,5 m² 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile, mais au moins 5 m² 20	Idem que pour trois étoiles, mais au moins 6 m² 30	Idem que pour quatre étoiles, mais plus spacieuse 40	
10.3. Mobilier, équipement et prestations	Doivent être modestes, fonctionnels et comprendre une douche et/ou une baignoire avec mélangeur et rideau anti éclaboussures tombant naturellement dans le bac à douche, toilettes, porte-papier toilettes, lave-mains avec eau chaude et froide, miroir de taille raisonnable, porte-serviettes, rampe, patère ou portemanteau pour les vêtements et bac à douche antidérapant 30	Idem que pour une étoile, mais avec un miroir plus grand 40	Idem que pour une étoile, mais avec un système d'extraction d'air mécanique efficace et un miroir plus grand. Un éclairage indirect est recommandé. Les baignoires encastrées doivent mesurer au moins 160 cm de long. 60	Idem que pour trois étoiles, mais tout l'équipement doit être de bonne qualité et complété d'une douchette WC 70	Idem que pour quatre étoiles, mais avec des sèche-cheveux et des postes téléphoniques 90	Davantage de rampe et d'installations pour les personnes à mobilité réduite et les personnes âgées.
10.4. Sols, murs et plafonds	De bons matériaux antidérapants et résistants doivent être employés. Les revêtements muraux doivent monter au moins jusqu'à 2,5 m du sol 10	Idem que pour une étoile, mais avec une réalisation et une finition de meilleure qualité 20	Idem que pour deux étoiles, mais avec des matériaux de qualité supérieure 30	Idem que pour trois étoiles, mais avec des matériaux de qualité encore supérieure 40	Idem que pour quatre étoiles 40	

10.5 Serviettes et peignoirs	En matières adéquates, de bonne qualité et changés tous les jours. Tapis de bain dans une matière modeste 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile, mais de plus grande taille et de meilleure qualité, avec une serviette-éponge et un peignoir 20	Idem que pour trois étoiles, mais la serviette de bain doit mesurer au moins 80 cm x 150 cm et être de qualité supérieure 30	Idem que pour quatre étoiles, mais de qualité très supérieure 40	
10.6 Éclairage et ventilation	Fournir un éclairage adéquat adapté aux différents usages de la salle de bains. Ventilation naturelle et artificielle efficace 20	Idem que pour une étoile, mais avec des matériaux, des équipements, une réalisation et une finition de meilleure qualité 30	Idem que pour deux étoiles, mais de meilleure qualité encore 40	Idem que pour trois étoiles, mais avec des équipements de qualité supérieure 50	Idem que pour quatre étoiles 50	
10.7 Prises pour rasoir et prises murales	Des prises pour rasoir avec indication de la tension doivent être prévues dans chaque salle de bains, ainsi que des prises murales adaptées 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile, mais de qualité supérieure 20	Idem que pour trois étoiles 20	Idem que pour trois étoiles 20	
10.8 Équipement des salles de bains	Chaque salle de bains doit être équipée des fournitures suivantes : cendrier, poubelle sanitaire, savon, papier hygiénique, un verre par client, un panier ou plateau de produits de toilette 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile, avec en plus des sacs pour serviettes hygiéniques, des mouchoirs en papier et des cotons démaquillants 20	Idem que pour trois étoiles 20	Idem que pour trois étoiles, mais qualité et gamme luxueuses 30	
10.9 Désinfection	Les poubelles, les toilettes, le lave-mains, la baignoire et le bac à douche doivent être désinfectés tous les jours avec les détergents et les produits chimiques adaptés 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	
11.0 SUITES						

11.1 Superficie minimum	Facultatif	Facultatif	Le cas échéant, les suites doivent avoir une superficie minimum de 24 m² 30	Idem que pour trois étoiles 30	Idem que pour trois étoiles, mais avec des pièces extrêmement spacieuses équipées conformément aux normes internationales 40	
11.2 Régulation de la température	Sans objet	Sans objet	adéquate (surface de fenêtres ouvrantes égale à au moins 20 % de l'aire de plancher) et/ou climatisation mécanique suffisante assurant une plage de température confortable pour les clients 30	Idem que pour trois étoiles, mais avec des équipements et accessoires de qualité 35	Idem que pour quatre étoiles, mais avec des systèmes de climatisation de qualité supérieure 40	
11.3 Infrastructures et prestations	Sans objet	Sans objet	Menu du service d'étage, services de voiturier et de buanderie, cafetière/théière. Le minibar doit être bien fourni. Le service d'étage doit être assuré 24 heures sur 24. 40	Idem que pour trois étoiles, mais avec minibar bien approvisionné 50	Idem que pour quatre étoiles 50	
11.4 Balcons/ terrasses	Sans objet	Sans objet	Terrasse ou balcon obligatoire 30	Idem que pour trois étoiles 30	Idem que pour trois étoiles 30	
11.5 Mobilier et équipements	Sans objet	Sans objet	Fournir une table de salle à manger de qualité avec quatre chaises au moins, une coiffeuse, un miroir en pied, salon, table basse et bureau, ports d'accès informatiques 50	Idem que pour trois étoiles, avec mais avec bureau adéquat et un fauteuil. Le mobilier et tous les équipements doivent être de qualité internationale 70	Idem que pour quatre étoiles 70	

11.6 Décoration	Sans objet	Sans objet	Décorations appropriées de qualité 40	Idem que pour trois étoiles, mais témoignant goût et élégance 50	Idem que pour quatre étoiles, mais en plus luxueux 60	
11.7 Linge et équipement	Sans objet	Sans objet	Tissus d'ameublement et rideaux : rapport fenêtre/rideau de 1:2,5 descendant jusqu'à 5 cm au-dessus du sol •Bien conçus, dans des coloris harmonieux • Drap en coton ou en lin de bonne qualité. Les draps de chaque lit doivent avoir une taille suffisante pour être bordés. Tous les lits doivent disposer d'une alèse, de deux draps et d'une couverture ou d'une couette, avec oreillers adéquats. •Moustiquaire couvrant tout le lit et descendant jusqu'au sol • Rideaux et tissus d'excellentes qualité et finition et bien entretenus 50	Idem que pour trois étoiles, mais avec des matériaux et une finition d'excellente qualité 60	Idem que pour quatre étoiles, mais avec des matériaux et installations plus luxueux 70	
11.8 Éclairage	Sans objet	Sans objet	Éclairage naturel adéquat : la surface de fenêtres ouvrantes doit représenter au moins 20 % de l'aire de plancher. Un luminaire par lit en plus de l'éclairage	Idem que pour trois étoiles 40	Idem que pour trois étoiles 40	

			général. Fournir un commutateur de chevet et un éclairage de sécurité. Luminaires supplémentaires au-dessus du miroir de la coiffeuse et luminaires portatifs ou autres pour lire, écrire, etc. 40			
11.9 Insonorisation	Sans objet	Sans objet	Chambres bien insonorisées pour le confort et l'intimité des clients 30	Idem que pour trois étoiles 30	Idem que pour trois étoiles 30	
11.10 Informations dans les suites	Sans objet	Sans objet	Documents relatifs aux services, annuaire téléphonique interne, tarifs des appels téléphoniques, menus, procédures d'urgence et issues de secours, etc. • Affichage clair d'un avis spécial concernant les responsabilités juridiques de l'hôtel. Toutes les informations doivent figurer en anglais/français, en kiswahili et dans au moins une autre langue internationale 20	Idem que pour trois étoiles 20	Idem que pour trois étoiles 20	Fournir des informations sur l'annuaire des services de voyage dont, excursions, service postaux, centre d'affaires.

11.11 Systèmes de communication	Sans objet	Sans objet	Une sonnette électrique, un signal lumineux ou un téléphone doit être disponible dans chaque chambre pour la communication intérieure, ainsi que : • ligne téléphonique intérieure raccordée au réseau extérieur par le standard de l'hôtel ou directement, postes téléphoniques dans toutes les pièces de la suite • ports d'accès informatiques/sans fil 30	Idem que pour trois étoiles, avec des postes téléphoniques dans toutes les pièces de la suite 40	Idem que pour quatre étoiles, mais avec accès à Internet sur demande 50	
11.12 Équipement des suites	Sans objet	Sans objet	Une bouteille d'eau autorisée et scellée renouvelée tous les jours, une descente de lit par client, panonceau « Ne pas déranger », papier à lettre, poubelle, insecticide adapté, parfum d'ambiance, verres à eau, lampe torche/lampe et allumettes. Plateau thé/café avec ustensiles de cuisine, couverts et vaisselle de bonne qualité 50	Idem que pour trois étoiles, mais avec une gamme de fournitures de qualité supérieure 60	Idem que pour quatre étoiles Les ustensiles, outils et accessoires doivent être de très bonne qualité 70	

11.13 Changement du linge	Sans objet	Sans objet	Le linge doit être changé tous les jours ou à la demande des clients 10	Idem que pour trois étoiles 10	Idem que pour trois étoiles 10	
11.14 Sécurité des chambres	Sans objet	Sans objet	La porte d'entrée et les fenêtres doivent être de bonne qualité, dans des matériaux résistant aux intempéries et équipées de serrures/systèmes de verrouillage assurant une intimité et une sécurité optimales 15	Idem que pour trois étoiles 15	Idem que pour trois étoiles, mais avec un système de surveillance électronique fonctionnel 20	
11.15 Superficie des salles de bains	Sans objet	Sans objet	Taille minimum 10 m² 70	Idem que pour trois étoiles, mais suffisamment spacieuse pour accueillir une baignoire et une cabine de douche séparée 90	Idem que pour quatre étoiles 90	
11.16 Mobilier et équipement des salles de bains	Sans objet	Sans objet	Mélangeurs de douche de bonne qualité, des toilettes, un bidet/une douchette WC, un lave-mains avec tablette large, un miroir en pied, une baignoire spacieuse, au moins trois porte-serviettes, une petite desserte, un sèche-cheveux, un téléphone. L'ensemble doit être de très bonne qualité 50	Idem que pour trois étoiles, avec un miroir de rasage grossissant et une cabine de douche. L'ensemble doit être de très bonne qualité 60	Idem que pour quatre étoiles, mais extrêmement spacieux 80	

11.17 Équipement des salles de bains	Sans objet	Sans objet	L'assortiment d'articles de toilette doit être suffisant et les produits de bonne qualité. Papier toilette de bonne qualité, poubelle sanitaire, deux verres à eau, tapis de bains, bonnet de douche, tapis antidérapant et pantoufles 20	Idem que pour trois étoiles, avec un miroir grossissant pour rasoir et une cabine de douche 30	Idem que pour quatre étoiles, mais articles de toilettes luxueux 40	
11.18 Sols, murs et plafonds des salles de bains	Sans objet	Sans objet	Matériaux antidérapants et résistants pour les sols et les murs. Les revêtements muraux doivent monter au moins jusqu'à 2,50 m du sol et avoir une conception, une réalisation et une finition de bonne qualité 30	Idem que pour trois étoiles, mais avec matériaux, conception, réalisation et finition de qualité supérieure 40	Idem que pour quatre étoiles, mais un décor d'intérieur luxueux et des matériaux, une réalisation et une finition d'excellente qualité 50	
11.19 Serviettes et peignoirs	Sans objet	Sans objet	Au moins deux jeux de serviettes de qualité supérieure, comprenant une serviette de bains, une serviette de toilette et un essuie-main, changés tous les jours 30	Idem que pour trois étoiles, mais de qualité très supérieure et avec un peignoir 40	Idem que pour quatre étoiles, mais de qualité supérieure 50	
11.20 Éclairage et ventilation	Sans objet	Sans objet	Nombre de luminaires adéquat, dont un au-dessus du miroir, pour l'éclairage général de la salle de bains. Une ventilation naturelle et un système mécanique d'extraction d'air d'excellente qualité et très efficaces doivent être installés. • Éclairage électrique d'une puissance suffisante.	Idem que pour trois étoiles, mais avec des équipements et une finition de qualité supérieure 50	Idem que pour quatre étoiles, mais la conception et la finition des équipements doivent être beaucoup plus luxueuses 60	

			• Prises murales adéquates avec indication de la tension 40			
11.21 Prises pour rasoir et prises murales	Sans objet	Sans objet	Prises murales et pour rasoir de qualité supérieure avec indication de la tension 20	Idem que pour trois étoiles, mais de qualité supérieure et de puissance suffisante 30	Idem que pour quatre étoiles 30	
12.0 HYGIÈNE ET ENTRETIEN						
12.1 Toilettes des clients	Matériaux antidérapants et résistants pour les sols et les murs. Les revêtements muraux doivent arriver à une hauteur minimale de 1,50 m du sol. • Les toilettes doivent se trouver à proximité des espaces communs, être bien ventilées et convenablement éclairées. • Toilettes séparées pour les hommes et les femmes, clairement signalées • Toutes les portes doivent être équipées de verrous adéquats. • Toutes les toilettes doivent être propres et fonctionnelles. • Les articles suivants doivent être fournis et entretenus : -	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile, mais avec des fleurs fraîches ou des plantes d'intérieur 50	Idem que pour trois étoiles, mais avec une poudre 60	Idem que pour quatre étoiles 60	

	distributeur de savon avec savon - serviettes en papier jetables et/ou séchoir électrique pour les mains - lavabo - eau courante chaude et froide - papier toilette - poubelle sanitaire avec sac et couvercle - table à langer - portemanteaux/ patères. • Toilettes spéciales pour personnes à mobilité réduite • Urinoirs individuels avec eau courante et évacuation. • Les toilettes doivent respecter le Code du bâtiment local. • L'entrée des toilettes donnant sur les pièces adjacentes doit être munie de volets d'aération 30					
12.2 Vestiaires/ toilettes du personnel	Doivent être en nombre suffisant par rapport à l'effectif du personnel et conforme au Code du bâtiment et aux réglementations sanitaire. Doivent être propres et bien entretenus en permanence.	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	

	• Nombre suffisant de toilettes, de douches et de casiers individuels fermant à clé. • Séparer les hommes et les femmes et respecter leur intimité • Des installations pour personnes à mobilité réduite doivent être prévues. Les installations doivent être conformes aux normes de l'établissement 30					
12.3 Stockage et gestion des déchets	Les installations doivent respecter les normes sanitaires et les réglementations environnementales locales 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile	Idem que pour une étoile, mais la prise en charge professionnelle doit être manifeste 25	Idem que pour quatre étoiles, mais avec un professionnalisme encore plus marqué 30	
12.4 Eaux usées	Les tuyaux d'évacuation doivent être raccordés aux égouts de la ville, le cas échéant. Lorsqu'il n'y a pas de système d'égouts, il doit être conforme au Code du bâtiment et aux réglementations sanitaires 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	
12.5 Traitements anti nuisibles	L'intégralité des locaux doit être fumigée régulièrement, conformément aux réglementations sanitaires et environnementales locales et convenablement protégée contre les autres nuisibles	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	

	20					
12.6 Alimentation en eau	L'alimentation en eau propre doit être constante et conforme aux normes locales, ainsi qu'à celles de l'OMS. L'eau de sources privées doit être régulièrement traitée et convenablement certifiée par une autorité nationale compétente 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	
12.7 Réserves d'eau	Doivent être suffisantes pour durer au moins deux (2) jours en cas de rupture d'alimentation 20	Idem que pour une étoile 20	Doit pouvoir couvrir au moins trois (3) jours 30	Doit pouvoir couvrir au moins cinq (5) jours 40	Doit pouvoir couvrir au moins sept (7) jours 50	
13.0 SÉCURITÉ						
13.1 Protection antiincendie	Tous les matériaux de l'établissement doivent être résistants au feu ou ignifuges. Un équipement anti-incendie adéquat doit être fourni et maintenu en parfait état en permanence, conformément à la législation locale sur la lutte contre les incendies et leur prévention. • Des alarmes antiincendie doivent être installées • Tout le personnel doit connaître l'équipement anti-incendie disponible et son maniement.	Idem que pour une étoile, mais avec des détecteurs d'incendie.	Idem que pour deux étoiles, mais avec des détecteurs de fumée et des extincteurs automatiques à eau 40	Idem que pour trois étoiles 40	Idem que pour trois étoiles 40	

	• Des exercices d'incendie doivent être organisés régulièrement. • Chaque établissement doit disposer d'une équipe de lutte contre les incendies interne. • Les consignes obligatoires en cas d'incendie doivent être affichées à un endroit visible dans les chambres et les espaces communs ; L'hôtel doit être assuré contre les risques d'incendie 20					
13.2 Sécurité électrique	Toutes les installations électriques doivent être bien entretenues, conformément à la législation sur la sécurité électrique en vigueur 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile, mais avec des matériaux, des équipements et une réalisation de qualité supérieure 15	Idem que pour trois étoiles 15	Idem que pour trois étoiles, mais avec des matériaux, des équipements et une réalisation de qualité supérieure 20	
13.3 Sécurité	Des dispositifs adéquats de sécurité doivent être en place, dont : •un système d'alarme fonctionnel relié à un système extérieur d'intervention rapide ; •du personnel de sécurité en nombre suffisant, dûment formé et équipé 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile, mais avec des dispositifs d'intervention rapide plus complexes 30	Idem que pour trois étoiles 30	Idem que pour trois étoiles, mais avec en plus un système de surveillance électronique fonctionnel 40	
13.4 Alimentation de secours	En cas de panne de secteur, d'autres sources d'énergie adaptées doivent être disponibles 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile, mais avec un générateur de secours fournissant un éclairage de base dans les	Idem que pour trois étoiles, mais avec un générateur de secours permettant d'éclairer	Idem que pour quatre étoiles, mais les chambres froides, les pompes à eau et l'air conditionné doivent être reliés au	

			espaces communs et principaux 20	tous les espaces de l'hôtel 30	système d'alimentation électrique de secours. 40	
13.5 Premiers secours	Des trousses de secours appropriées doivent être fournies, avec une partie du personnel en service formée aux techniques d'utilisation 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile, mais avec un médecin prêt à intervenir 20	Idem que pour trois étoiles 20	Idem que pour trois étoiles 20	Le cas échéant, un assistant médical et une infirmière doivent disponibles
14.0 SERVICES DIVERS						
14.1 Bagages et objets trouvés	Un local doit être prévu pour l'entreposage des bagages. Les objets trouvés doivent être conservés de façon appropriée 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	
14. 2 Cirage de chaussures	Doit être disponible 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour quatre étoiles 10	
14.3 Garde d'enfants	Des services de garde d'enfants expérimentés doivent être disponibles, sur accord préalable 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	
14.4 Service d'étage	Doit être disponible sur demande 10	Idem que pour une étoile 10	Doit être disponible 24 heures/24 20	Idem que pour trois étoiles 20	Idem que pour trois étoiles 20	
14.5 Service de blanchisserie et de	Des services de nettoyage et de repassage des vêtements des clients doivent être offerts, avec rangement séparé du linge de	Idem que pour une étoile, mais possibilité de faire assurer le nettoyage	Idem que pour deux étoiles 20	Idem que pour deux étoiles, avec des services de lavage, nettoyage à sec, repassage et pressing	Idem que pour quatre étoiles 30	Un stock d'au moins trois paires de drap

nettoyage à sec	l'hôtel et des vêtements des clients 10	à sec, si non disponible 20		30		par lit doit être tenu
15.0 RESSOURCES HUMAINES						
15.1 Politique en matière de ressources humaines	Un document doit décrire la politique de gestion des ressources humaines et préciser : les conditions générales des services, le planning du service, les programmes de récompense/motivation du personnel, les programmes de formation interne et externe 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	
15.2 Qualifications professionnelles du personnel de direction	La direction générale de l'établissement doit être confiée à une personne qualifiée, certifiée par les autorités nationales adéquates 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile, mais confiée à une personne dûment formée et expérimentée en matière de gestion hôtelière, assistée d'une ou plusieurs personnes de formation similaire. Des programmes de formation continue doivent être organisés, y compris en interne 30	L'hôtel doit être dirigé par une personne très bien formée et expérimentée, assistée de plusieurs personnes possédant les qualifications professionnelles pertinentes dans leur domaine respectif. Des programmes complets de formation interne doivent être en place 40	Idem que pour quatre étoiles, avec un responsable du développement des ressources humaines 50	Il est recommandé que tous les directeurs d'établissements d'hébergement soient membres d'associations professionnelles nationales et/ou internationales
15.3 Chefs de service	Selon la taille et la structure organisationnelle de l'établissement, au moins une personne dûment qualifiée et expérimentée doit aider au fonctionnement quotidien. Dans les établissements de 50	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile, mais chaque service doit être dirigé par une ou plusieurs personnes formées par une institution reconnue et expérimentées, afin que les clients	Idem que pour trois étoiles, mais avec présence permanente d'un responsable de service 50	Idem que pour quatre étoiles 50	Il est recommandé que tous les chefs de services des établissements

	chambres et plus, chaque service doit être dirigé par une personne dûment qualifiée 30		bénéficient d'un très bon service en permanence 40			trois étoiles et plus soient membres d'associations professionnelles nationales et/ou internationales.
15.4 Qualifications professionnelles des employés	Tous les employés doivent possédés des qualifications professionnelles et une expérience adéquates pour que les clients bénéficient de services satisfaisants en permanence. Au moins 40 % du personnel doivent détenir des certifications délivrées par des institutions reconnues 20	Idem que pour une étoile, mais la proportion du personnel détenant une certification professionnelle doit être d'au moins 50 % 35	Idem que pour une étoile, mais la proportion du personnel détenant une certification professionnelle doit être d'au moins 70 % 45	Idem que pour une étoile, mais la proportion du personnel détenant une certification professionnelle doit être d'au moins 80 % 50	Idem que pour une étoile, mais la proportion du personnel détenant une certification professionnelle doit être de 90 % 60	Des programmes de formation interne appropriés doivent être élaborés et mis en œuvre
15. 5 Langues	Le directeur doit avoir des notions d'autres langues internationales majeures, en plus de l'anglais / du français et du kiswahili 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile, mais le directeur, son adjoint et le personnel en contact avec les clients doivent avoir des notions d'au moins une des langues internationales majeures en plus de l'anglais, du français et du kiswahili 30	Idem que pour trois étoiles, mais le directeur, son adjoint et le personnel en contact avec les clients doivent parler au moins une des langues internationales majeures en plus de l'anglais, du français et du kiswahili 40	Idem que pour quatre étoiles 40	
15.6 Santé	Le personnel doit passer des examens médicaux réguliers, conformément aux réglementations sanitaires légales 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	

15.7 Uniformes du personnel	Des uniformes différents doivent être fournis pour chaque service, maintenus en bon état, propres et conformes aux exigences de sécurité. Tout le personnel doit porter un badge indiquant son nom et sa fonction 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile, mais d'excellente qualité 30	Idem que pour une étoile, mais d'excellente qualité 40	
15.8 Apparence du personnel	L'ensemble du personnel doit présenter en permanence une apparence soignée. 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile 10	
15.9 Installations de restauration et de loisirs à l'intention du personnel	Une salle à manger de taille adaptée au nombre d'employés, bien ventilée, éclairée et meublée de façon fonctionnelle, dotée d'équipements de loisirs de base, propre et bien entretenue doit être prévue 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile, mais avec d'autres équipements de loisirs intérieurs et extérieurs 30	Idem que pour trois étoiles 30	Idem que pour trois étoiles 30	
16. 0 GÉNÉRALITÉS						
16.1 Audiovisuel	Un fond musical discret de musique enregistrée ou de radio doit être disponible dans les espaces communs 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile, mais avec une télévision et plusieurs chaînes 20	Idem que pour trois étoiles 20	Idem que pour trois étoiles 20	
16.2 Ascenseurs	Des ascenseurs doivent être à la disposition des clients dans les bâtiments de plus de trois étages (quatre en comptant le rez-de-chaussée), conformément au Code du bâtiment 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile, mais avec un ascenseur/passage de service desservant tous les étages 40	Idem que pour trois étoiles, mais l'ascenseur des clients doit posséder une décoration et des équipements luxueux 50	Idem que pour quatre étoiles 50	

16.3 Magasin	Doit séparer les différents types de marchandises, être bien ventilé et entretenu. Doit comporter des rayonnages et des placards adéquats 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile, mais mieux organisé en termes de séparation, d'agencement et de gestion des marchandises 30	Idem que pour trois étoiles 30	Idem que pour trois étoiles 30	
16. 4 Espaces fumeurs et non-fumeurs	Des zones fumeurs et non-fumeurs doivent être délimitées et clairement indiquées 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	
16.5 Parking	Doit être proportionnel au nombre de chambres et situé à proximité de l'hôtel. Des places de stationnement réservées et un accès adapté aux personnes handicapées/à mobilité réduite doivent être fournis 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile, mais le parking doit être pavé, marqué et sécurisé. Des passages piétons doivent être prévus en quantité suffisante et marqués 30	Idem que pour quatre étoiles 30	Le nombre de place de stationnement doit être conforme au Code bâtiment local/national. Un parking couvert est atout supplémentaire
16.6 Commerces	Facultatif	Facultatif	Une boutique proposant des articles utiles aux voyageurs doit être disponible 20	Idem que pour trois étoiles, mais avec des cadeaux et souvenirs plus variés. 30 Idem que pour quatre étoiles 30	Idem que pour quatre étoiles 30	
16.7 Service de taxi	Doit être disponible sur appel 10	Idem que pour une étoile 10	Idem que pour une étoile, mais un service de taxi dédié doit être fourni 20	Idem que pour trois étoiles 20	Idem que pour trois étoiles 20	

16.8 Transport des clients	Des services de transport des clients vers les lieux d'intérêt doivent être disponibles 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile 20	
16.9 Activités et animations	Facultatif	Facultatif	Certaines animations doivent être prévues 20	Idem que pour trois étoiles, mais avec des animations variées, pouvant inclure des concerts 30	Idem que pour quatre étoiles, mais avec un éventail d'animations de qualité supérieure 40	
16.10 Espaces extérieurs	Facultatif	Facultatif	Lorsqu'il y a du terrain, le paysage doit être aménagé et entretenu 30	Idem que pour trois étoiles, mais l'aménagement du paysage doit être de grande qualité et présenter un attrait esthétique 40	Idem que pour quatre étoiles 40	
16.11 Piscine	Le cas échéant, une piscine de taille adéquate doit être disponible et bien entretenue afin d'assurer la sécurité des nageurs. La piscine doit disposer au minimum : •d'une salle de traitement et d'une installation de filtrage •de lits et de matelas •de vestiaires séparés pour hommes et femmes •de l'indication claire de la profondeur à différents endroits • de maîtres-nageurs dûment formés et équipés 20	Idem que pour une étoile, mais la conception, les installations, les prestations et la qualité des matériaux, des structures, du mobilier et de l'équipement doivent être de bonne qualité 20	Idem que pour deux étoiles, mais piscine de soixante-quinze (75) mètres carrés au moins 40	Idem que pour trois étoiles, mais la piscine doit être d'au moins cent (100) mètres carrés et avoir une conception et une finition de grande qualité. La température de l'eau doit être régulée 50	Idem que pour quatre étoiles 50	

16.12 Assurance de l'hôtel	L'établissement doit être couvert par une police d'assurance de responsabilité civile et d'autres polices obligatoires 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	Idem que pour une étoile 30	
16.13 Centre de remise en forme	Facultatif, mais, le cas échéant, il doit être bien équipé et disposer d'un entraîneur dûment formé 20	Idem que pour une étoile 20	Idem que pour une étoile, mais avec un hammam, un bain à remous et un salon de massage 30	Idem que pour trois étoiles 30	Idem que pour trois étoiles, mais avec des équipements plus variés et luxueux 40	