



Parks
Canada

Parcs
Canada

Canada

Évaluation formative du Programme de conformité

Février 2022





Évaluation formative du Programme de conformité

This document is available in English.

Bureau de l'audit interne et de l'évaluation
Parcs Canada
30, rue Victoria
Gatineau (Québec) J8X 0B3

© Sa Majesté la reine du chef du Canada, représentée par le
Directeur général de l'Agence Parcs Canada, 2022
CAT. NO R62-579/2022F-PDF
ISBN 978-0-660-42133-9

Liste des acronymes

Acronyme	Mot
APC	Agence Parcs Canada
DAL	Direction de l'application de la loi
DUS	Directeur/Directrice d'unité de gestion
EPS	Ententes de prestation de services
EV	Éxperience du visiteur
PNU	Parc National Urbain
QEV	Qualité de l'expérience du visiteur
REEV	Relations externes et expérience du visiteur

Table des matières

Liste des acronymes	3
Programme de conformité	5
Historique du programme de conformité	6
Structure de gouvernance	9
Collecte de données d'évaluation	10
Méthodologie	11
Constatations tirées de l'évaluation	12
Responsabilités	13
Rôles et responsabilités	15
Mise en œuvre du programme	18
Ressources	21
Harmonisation des processus de planification	23
Surveillance et suivi	26
Étude de cas	28
Recommandations et réponse de la direction	32
Annexes	36

Programme de conformité

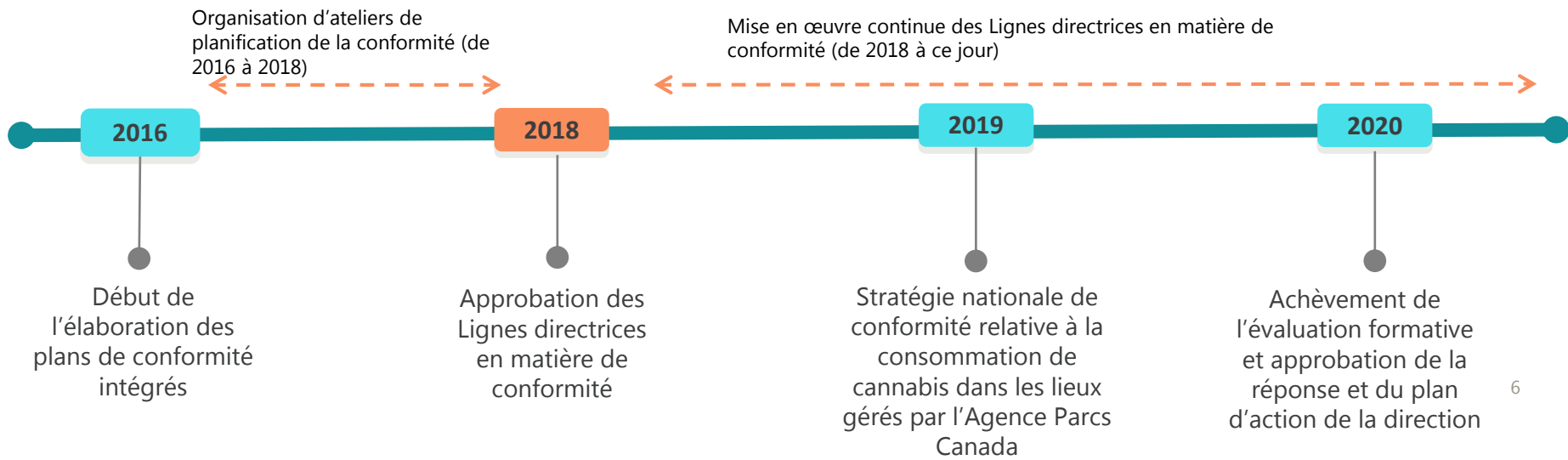


Historique du Programme de conformité

**« Les Lignes directrices en matière de conformité visent à stimuler un comportement sécuritaire, légal et approprié sur les sites de Parcs Canada, conformément aux lois et règlements en vigueur. »
(Lignes directrices en matière de conformité, 2018)**

- En 2008, l'Agence a mis en place les Lignes directrices en matière de prévention (désormais appelées Lignes directrices en matière de conformité), qui définissaient les rôles et responsabilités connexes.
- En novembre 2016, l'Agence a approuvé la mise en œuvre du processus de planification intégrée de la conformité. Celui-ci a été conçu en collaboration avec la Direction de l'application de la loi (DAL) dans le but de fournir un cadre permettant d'évaluer les exigences et la mise en œuvre en matière de conformité, et d'aider les unités de gestion à établir des priorités pour les mesures à prendre sur le terrain.
- Les Lignes directrices en matière de conformité de 2018 constituent une version modernisée des anciennes Lignes directrices en matière de prévention. Elles reposent sur la même structure de gouvernance, mais ont été mises à jour de façon à refléter le processus de planification intégrée de la conformité. La mise en œuvre des Lignes directrices demeure volontaire.

Calendrier de mise en œuvre du programme de conformité



Processus de planification de la conformité

Le processus de planification de la conformité réunit tous les acteurs concernés pour aider les gestionnaires et les spécialistes fonctionnels à examiner des questions précises ainsi que leurs causes et leurs répercussions, à cerner les objectifs en matière de conformité et à élaborer des stratégies de prévention et d'intervention destinées à atténuer, à réduire ou à éliminer les problèmes à chaque endroit.

Ateliers sur la conformité

- Pour soutenir la mise en œuvre des Lignes directrices de 2018, la Direction de l'expérience du visiteur a animé plus de 32 ateliers sur la conformité dans 28 unités de gestion en date de la fin d'avril 2018.
- Les ateliers sur la conformité ont été organisés afin de cerner les problèmes de conformité et d'élaborer des tableaux de priorités annuelles et des plans de conformité intégrés.

- Les ateliers étaient habituellement destinés aux responsables fonctionnels et aux membres de la DAL. Des experts en la matière (p. ex. gardes de parc, coordonnateurs de la sécurité des visiteurs, personnel de sécurité de l'Agence et policiers locaux) y ont également participé pour faire connaître leurs points de vue sur les stratégies de prévention et d'intervention.

Reddition de comptes, suivi et contrôle

- Les paramètres de reddition de comptes, de suivi et de contrôle sont élaborés en fonction des protocoles locaux du lieu géré par Parcs Canada ou de l'unité de gestion. Ces paramètres doivent également être liés aux plans de conformité et d'application de la loi de l'unité de gestion afin de garantir que les informations pertinentes concernant chaque incident sont consignées et communiquées de manière appropriée.

- Le **tableau des priorités annuelles** est un outil qui peut servir aux unités de gestion pour consigner et prioriser, sur une base annuelle, les problèmes et les objectifs en matière de conformité.
- En fonction des priorités relevées, un **plan de conformité intégré** est créé pour aider à élaborer des stratégies de gestion, de surveillance et d'amélioration des mesures de prévention et d'intervention. Idéalement, les plans de conformité intégrés sont mis à jour chaque année afin de refléter l'évolution des priorités et les mesures d'intervention (voir l'annexe C : Exemple de plan de conformité).

Processus de planification de la conformité

La réussite du programme repose sur la collaboration entre plusieurs intervenants. La relation entre l'unité de gestion et la DAL joue un rôle important.

Ententes de prestation de services

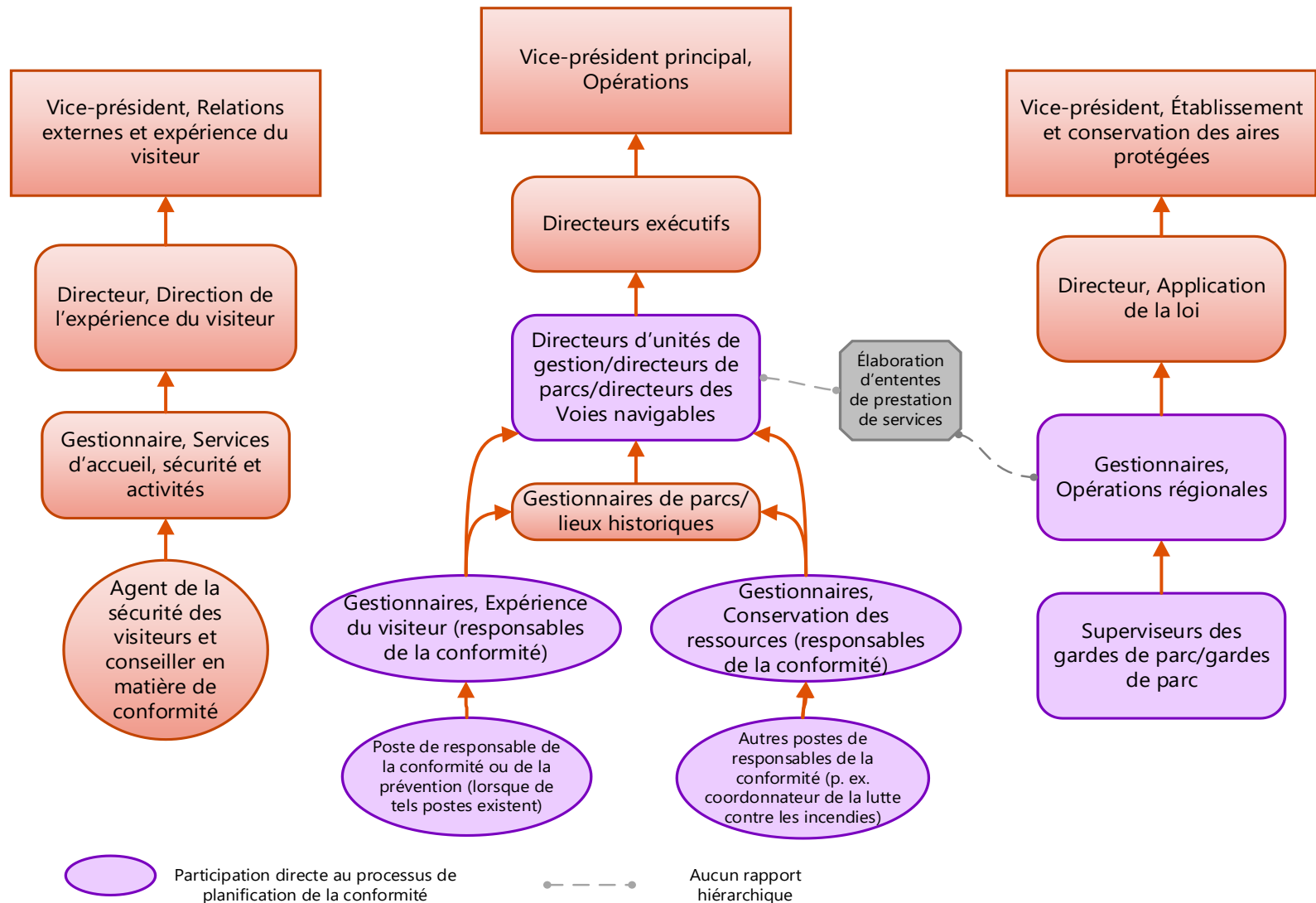
La DAL soutient le processus de planification en élaborant des ententes de prestation de services (EPS). Celles-ci comportent un engagement à mener à bien le processus de planification intégrée, qui définit les priorités en matière d'application de la loi et de conformité ainsi que le niveau de service en matière d'application de la loi sur une base annuelle. Les EPS précisent les mesures de prévention obligatoires (par exemple, sensibilisation, patrouilles) de même que les mesures d'application que doivent mettre en œuvre les gardes de parc (lorsque les mesures correctives dont disposent les autres membres du personnel s'avèrent insuffisantes ou inappropriées). Les exigences énoncées dans chaque EPS représentent une partie de chaque plan de conformité.

L'entente, rédigée par le garde de parc ou le superviseur du garde de parc, est renouvelée tous les cinq ans. Elle est signée par le directeur de la DAL et le directeur de l'unité de gestion.

Plans tactiques de la DAL

Les plans tactiques décrivent les activités prévues, l'investissement en temps, la capacité et les besoins en ressources des gardes de parc si l'on veut qu'ils remplissent le rôle de la DAL précisé dans les plans de conformité intégrés. Les plans tactiques doivent être mis à jour chaque année, de concert avec les plans de conformité, afin de garantir que les activités sont harmonisées avec les priorités des unités de gestion ou des lieux gérés par Parcs Canada. Certaines questions de conformité hautement prioritaires ne nécessitent pas la prise de mesures d'application de la loi, mais plutôt de mesures de prévention. De même, certaines questions hautement prioritaires ne nécessitent pas de mesures de prévention, mais exigent une approche d'application de la loi de haut niveau.

Structure de gouvernance du Programme de conformité



Collecte des données d'évaluation



À propos de l'évaluation

Les données contenues dans ce rapport ont été recueillies en 2019-2020. L'approbation et la publication de cette évaluation avait été prévue pour 2021. Cependant, avec les effets importants de la pandémie de COVID-19 sur les opérations de Parcs Canada, toutes les activités d'évaluation ont été suspendues pendant que l'Agence se concentrait sur la continuité des activités, la reprise et la gestion de son réseau de parcs nationaux et de lieux historiques nationaux. En conséquence, le rapport, les réponses de la direction et les plans d'action ont été approuvés en février 2022. Malgré ce retard, les recommandations et plans d'action associés restent pertinents.

Méthodologie

SONDAGE

Un sondage en ligne destiné au personnel des unités de gestion de Parcs Canada participant au programme de conformité a été réalisé auprès des directeurs d'unités de gestion/gestionnaires de sites, des gestionnaires (Expérience du visiteur, Conservation des ressources et autres le cas échéant), des gardes de parc, d'autres membres du personnel désignés comme étant responsables du processus de conformité pour leur site, d'employés de première ligne chargés de l'exécution du programme de conformité (chefs d'équipe des services d'accueil, agents de gestion des ressources, etc.) et des gestionnaires des Opérations régionales de la DAL. Le sondage a permis de recueillir des renseignements et des commentaires auprès des intervenants du programme; il tenait compte des questions d'évaluation et des indicateurs mentionnés dans le plan d'évaluation.

EXAMEN DES DOCUMENTS

L'examen de documents et de dossiers tels que les plans de conformité, les tableaux des priorités annuelles, les EPS, les plans tactiques et d'autres documents pertinents (matériel de formation sur la qualité de l'expérience du visiteur, rapports de planification de l'application de la loi) a permis d'obtenir une vue d'ensemble de l'état actuel du programme.

ENTREVUES AVEC DES INFORMATEURS CLÉS

Des entrevues structurées ont été menées en personne et par téléphone auprès de certains cadres supérieurs, gardes de parc, membres du personnel du Bureau national et membres du personnel des unités de gestion.

ÉTUDE DE CAS

En s'appuyant sur les résultats du sondage, l'examen des documents et les entrevues avec des informateurs clés, on a établi que l'Unité de gestion de l'Île-du-Prince-Édouard mettait en œuvre les Lignes directrices de manière efficace et efficiente. Une étude de cas a été réalisée pour faire ressortir un exemple d'unité de gestion ayant pleinement mis en œuvre Les lignes directrices en matière de conformité. D'autres documents ont fait l'objet d'examen, et des entrevues supplémentaires ont été menées afin de recueillir de l'information sur les pratiques efficaces de mise en œuvre du programme.

Constatactions tirées de l'évaluation



Responsabilités

Attente

Les Lignes directrices en matière de conformité établissent clairement une structure de gouvernance permettant d'assurer l'exécution efficiente du programme.

Constatation clé n° 1 :

Les Lignes directrices en matière de conformité établissent clairement les responsabilités relatives au programme. On a relevé des problèmes liés à la structure de gouvernance : dans certains cas, les responsabilités des équipes chargées de la conformité et de celles chargées de l'application de la loi n'étaient pas harmonisées.

Considérations :

- D'après les Lignes directrices en matière de conformité, le vice-président, Relations externes et expérience du visiteur (REEV) rend compte au président et directeur général de Parcs Canada de l'élaboration et de la mise en œuvre globale des Lignes directrices. Les directeurs d'unités de gestion rendent compte au président et directeur général (par l'intermédiaire du vice-président principal, Opérations) de la gestion et des activités de l'unité de gestion (exécution du programme) ainsi que de la planification intégrée de la conformité et de l'application de la loi.
- En ce qui concerne la DAL, les gardes de parc rendent compte au vice-président, Établissement et conservation des aires protégées (ECAP), par l'intermédiaire du directeur, Application de la loi, de la mise en œuvre du programme de conformité ainsi que de leur participation au processus de planification de la conformité et à l'élaboration de leurs EPS.
- Les réponses au sondage et les données des entrevues avec les cadres supérieurs et les directeurs d'unités de gestion ont fait ressortir des préoccupations en ce qui concerne la structure de responsabilisation et sa capacité à bien aider les unités de gestion à exécuter le programme de conformité. Cette situation est en grande partie liée à la répartition des responsabilités entre les directeurs d'unités de gestion et la DAL pour ce qui a trait à la mise en œuvre du programme de conformité.
- On a également constaté la nécessité d'adopter une approche plus officielle pour la mise en œuvre des Lignes directrices en matière de conformité par les directions responsables (REEV, Opérations, ECAP). Une telle approche permettrait d'améliorer la cohérence, la pertinence et l'intégration des politiques, des opérations et des priorités de l'Agence en ce qui a trait au programme de conformité.

Rôles et responsabilités

Attente

Les Lignes directrices en matière de conformité établissent clairement une structure de gouvernance permettant d'assurer l'exécution efficiente du programme.

Constatation clé n° 2

On pourrait mieux communiquer qui est le gestionnaire fonctionnel responsable du programme de conformité, ainsi que faire mieux connaître et comprendre les rôles et les responsabilités des employés chargés de soutenir le programme de conformité.

Considérations:

Responsable de la conformité

- Comme il est précisé dans les Lignes directrices en matière de conformité, le directeur de l'unité de gestion est chargé de « la nomination d'un responsable du procédé de planification de la conformité, afin de veiller à une mise en place rigoureuse (d'habitude, soit le gestionnaire du séjour des visiteurs soit le gestionnaire de la conservation des ressources). » Lignes directrices en matière de conformité, 2018.
- Le sondage a révélé que certains employés d'unités de gestion ne savaient pas quel gestionnaire était le responsable désigné du programme de conformité au sein de leur unité de gestion. Si le directeur de l'unité de gestion ne désigne pas clairement un responsable de la conformité, il devient difficile de gérer la participation de tous les gestionnaires concernés, aussi importante soit-elle pour régler les problèmes relevés dans les plans de conformité.
- Le sondage a révélé que la majorité (66 %) des employés des unités de gestion ne comprennent pas clairement le rôle joué par le responsable de la conformité ou ne savent pas qui est ce responsable.
- La Direction générale des REEV tient un répertoire des personnes-ressources en matière d'expérience du visiteur dans lequel figure le nom des responsables de la conformité. Au sein de plusieurs unités de gestion, les responsables nommés par les répondants n'étaient pas ceux dont le nom figurait dans le répertoire. Ainsi, le personnel interrogé dans au moins six unités de gestion croyait que le responsable de la conformité était le gestionnaire de la Conservation des ressources ou que ce rôle était partagé par les gestionnaires de l'Expérience du visiteur et de la Conservation des ressources, mais la Direction générale des REEV désigne le gestionnaire de l'Expérience du visiteur comme responsable de la conformité.
- Une liste complète et validée du personnel responsable du programme de conformité au sein de chaque unité de gestion serait utile pour communiquer et fournir des renseignements à jour, des pratiques exemplaires, de nouveaux outils et de l'aide.

Les résultats de cette constatation sont abordés dans la recommandation n° 1 (page 32).

Considérations:

Personnel de soutien à la conformité

- Les répondants au sondage ont mentionné que la désignation claire d'un responsable de la conformité, ou l'existence d'un agent de la conformité ou de la prévention, améliore considérablement la clarté des rôles et des responsabilités du personnel de soutien à la conformité.
- La formation sur la qualité de l'expérience du visiteur fournit des renseignements sur les rôles et les responsabilités en matière de conformité au personnel de soutien à la conformité. D'après les données quantitatives du sondage, les résultats sont variables en ce qui a trait à la mesure dans laquelle les personnes interrogées estiment que la formation offre une orientation suffisante. Les données qualitatives montrent que selon les répondants, il faudrait davantage de formation sur les rôles et les responsabilités.
- Le sondage a montré que selon la majorité des répondants, les gardes de parc peuvent jouer un rôle dans le renforcement de la communication sur les rôles et les responsabilités dans le cadre du programme de conformité, que ce soit lors des réunions de gestion ou des séances de formation telles que la formation sur la qualité de l'expérience du visiteur.
- Le sondage a révélé que, dans l'ensemble, le programme est plus efficace lorsque les gestionnaires fonctionnels connaissent le programme de conformité et en font la promotion.
- En particulier, on a constaté que s'il y a un ardent défenseur de la conformité au sein des directeurs d'unités de gestion et des gestionnaires fonctionnels, les rôles, les responsabilités et les priorités sont renforcés et font davantage l'objet de discussions continues.
- On estime que le roulement du personnel, en particulier depuis le lancement des ateliers pilotes en 2016, a eu une incidence sur la connaissance du programme de conformité en général, et des rôles et responsabilités en particulier.

Les résultats de cette constatation sont abordés dans la recommandation n° 2 (page 33)

Mise en œuvre du programme

Attente

À l'aide des orientations fournies dans les Lignes directrices en matière de conformité, des mesures de prévention ou d'intervention sont élaborées et mises en œuvre de façon efficace, et le Bureau national fournit des directives sur des questions importantes.

Constatation clé n° 3

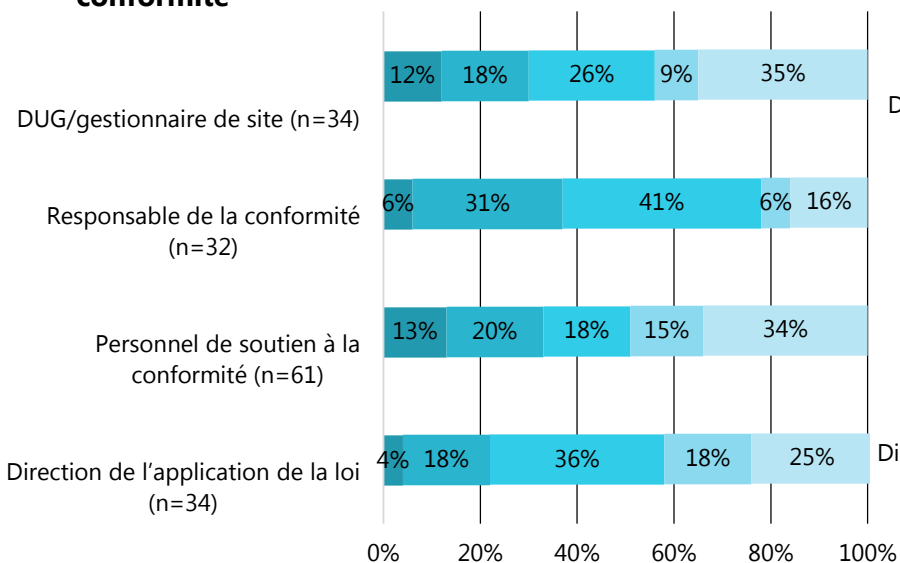
Des progrès ont été réalisés dans la mise en œuvre des stratégies de prévention et d'intervention depuis l'élaboration des Lignes directrices. Les moyens de communication employés au sein du programme ont créé des lacunes potentielles dans la communication d'orientations appropriées aux unités de gestion.

Considérations :

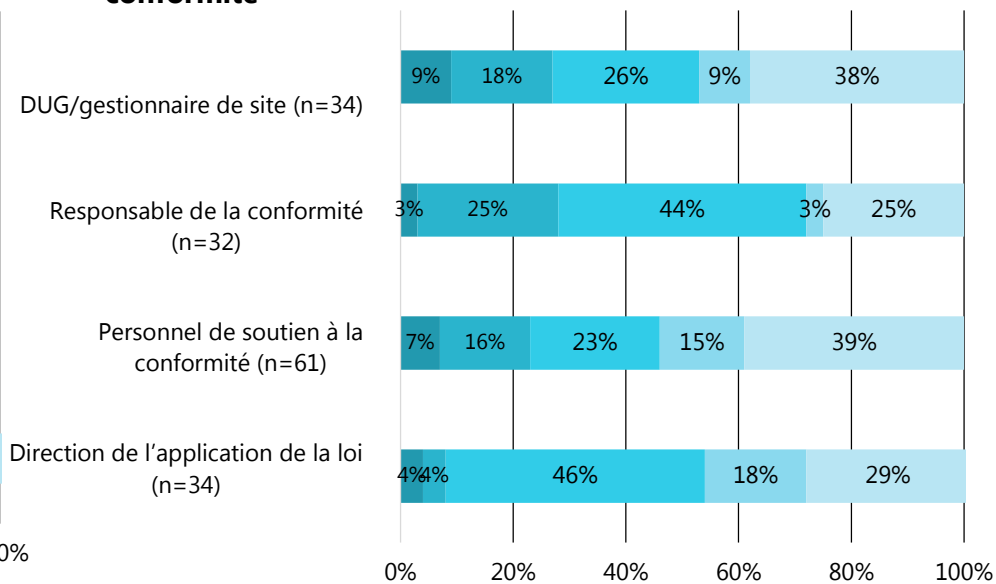
Stratégies de prévention et d'intervention

- La mise en œuvre réussie du programme peut être en partie mesurée par la mise en place de stratégies de prévention et d'intervention. On constate que les lignes directrices ont favorisé l'élaboration de stratégies de prévention et d'intervention, de nombreux membres du personnel ayant remarqué des améliorations dans ce domaine.
- Dans l'ensemble, **cinquante-neuf pour cent (59 %)** des personnes interrogées ont déclaré avoir observé une certaine amélioration des stratégies de prévention, tandis que **cinquante-quatre pour cent (54 %)** ont affirmé qu'il y avait eu une certaine amélioration des stratégies d'intervention, depuis l'entrée en vigueur des Lignes directrices en matière de conformité.

Amélioration perçue des stratégies de prévention depuis l'entrée en vigueur des Lignes directrices en matière de conformité



Amélioration perçue des stratégies d'intervention depuis l'entrée en vigueur des Lignes directrices en matière de conformité



■ Dans une large mesure ■ Dans une mesure modérée ■ Dans une certaine mesure ■ Pas du tout ■ Ne sais pas

Considérations:

Communication

- Le personnel a souligné que les récentes orientations et communications du Bureau national ont porté principalement sur le cannabis. Il n'existe actuellement aucune stratégie de communication ni pratique exemplaires pour aider les unités de gestion à traiter les problèmes de conformité les plus courants sur le terrain (par exemple, chiens en liberté, visiteurs qui nourrissent des animaux sauvages). Le personnel des parcs et des lieux historiques élabore donc le matériel de communication (affiches, brochures, etc.) chacun de son côté, ce qui crée des incohérences dans les publications de l'Agence.
- Le principal canal de communication entre la Direction générale des REEV et les unités de gestion concernant les mises à jour sur la conformité prend la forme d'appels mensuels avec les gestionnaires de l'Expérience du visiteur. Puisque les mises à jour sont uniquement communiquées à ces gestionnaires, l'ensemble des responsables de la conformité œuvrant dans d'autres domaines fonctionnels, notamment la conservation des ressources, ne reçoit pas toutes les informations requises pour s'acquitter efficacement des tâches qui leur incombent.
- La bibliothèque SharePoint sur la conformité contient des outils et des modèles portant sur divers thèmes, offerts pour aider les unités de gestion à mettre en œuvre le programme. Seule la moitié des membres du personnel interrogés connaissaient l'existence de cette ressource sur SharePoint. Parmi ceux qui la connaissaient, un peu plus de la moitié avait utilisé les outils mis à leur disposition; les modèles de rappels amicaux et d'avertissements officiels étaient les outils les plus fréquemment utilisés.

Les résultats de cette constatation sont abordés dans la recommandation n° 3 (page 34)

Ressources

Attente

Le niveau de ressources fourni suffit pour mettre en œuvre les Lignes directrices.

Constatation clé n° 4

Dans de nombreuses unités de gestion, on affirme qu'il est difficile de consacrer le temps et les ressources nécessaires à la mise en œuvre complète du programme.

Considérations:

- Les données recueillies au moyen de l'application PeopleSoft ont permis de déterminer qu'environ 8 des 33 unités de gestion de l'Agence comptent des postes dédiés de coordonnateurs de la prévention ou de la conformité; ces données n'ont toutefois pas pu être corroborées au moyen du répertoire des ressources de l'Expérience du visiteur.
- Les unités de gestion peuvent choisir de ne pas consacrer de ressource à temps plein à la prévention et à la conformité en fonction de leurs effectifs, des contextes opérationnels, de la géographie et des niveaux de fréquentation..
- Lorsqu'il n'y a pas de poste dédié à la conformité, les responsabilités sont généralement attribuées aux gestionnaires de l'Expérience du visiteur ou de la Conservation des ressources. Certains d'entre eux ont mentionné qu'en raison de priorités concurrentes, ils ne disposent pas du temps nécessaire pour coordonner et gérer le programme de conformité.
- Le programme de conformité est souvent mis en œuvre, sur le terrain, par les chefs d'équipe des services d'accueil et des étudiants, qui occupent souvent des postes saisonniers. Pendant la basse saison, lorsque ces personnes ne sont plus en poste, la responsabilité de la mise en œuvre du programme sur le terrain est transférée au gestionnaire responsable, qui a alors moins de temps à consacrer à la planification et à la production de rapports.
- Certains parcs sont aussi fréquentés pendant les saisons intermédiaires qu'en été (par exemple, le parc urbain national de la Rouge), mais ils ont alors moins de personnel pour mener à bien les activités de conformité. Il est donc plus difficile de mettre en œuvre les mesures de prévention ou d'intervention qui pourraient être nécessaires.

Considérations:

- Les données montrent que les parcs où l'on constate le plus grand nombre d'incidents de conformité ont tendance à être ceux qui reçoivent le plus de visiteurs. Comme les lieux gérés par Parcs Canada sont de plus en plus fréquentés, le personnel chargé de la conformité est parfois appelé à gérer des stationnements, des sentiers et des terrains de camping bondés plutôt qu'à s'occuper d'autres types de problèmes de conformité, même si régler ces problèmes pourrait contribuer à minimiser les risques pour la sécurité publique, les pertes de vie ou les dommages causés aux biens ou aux ressources naturelles ou culturelles (p. ex. conflits entre humains et animaux sauvages, vandalisme, etc.).
- La présence limitée des gardes de parc au sein de plusieurs unités de gestion figure parmi les préoccupations relevées par rapport au programme de conformité. Ce problème est particulièrement évident dans les parcs du Nord, aux voies navigables et dans certains lieux historiques nationaux. On compte à l'heure actuelle 7 unités de gestion sans garde de parc attitré, et la plupart d'entre elles sont situées dans le Nord.

Faits saillants

- ❑ **8 postes de coordonnateurs de la prévention** répertoriés dans PeopleSoft : unités de gestion des voies navigables au Québec, des voies navigables en Ontario, du parc urbain national de la Rouge, de la baie Georgienne et de l'Est de l'Ontario, de l'Ouest de Terre-Neuve et du Labrador, de l'Est de Terre-Neuve, de Québec, et de Lake Louise, Yoho et Kootenay (2 postes).
- ❑ Les postes de **chefs d'équipe des services d'accueil** sont à 84 % des postes saisonniers.
- ❑ **Fréquentation** – passée de 20 millions en 2010-2011 à 25 millions en 2018-2019. L'augmentation s'est concentrée en majorité dans les parcs nationaux.

Harmonisation des processus de planification

Attente

Les Lignes directrices en matière de conformité contribuent à une harmonisation des processus de planification de la conformité et de l'application de la loi.

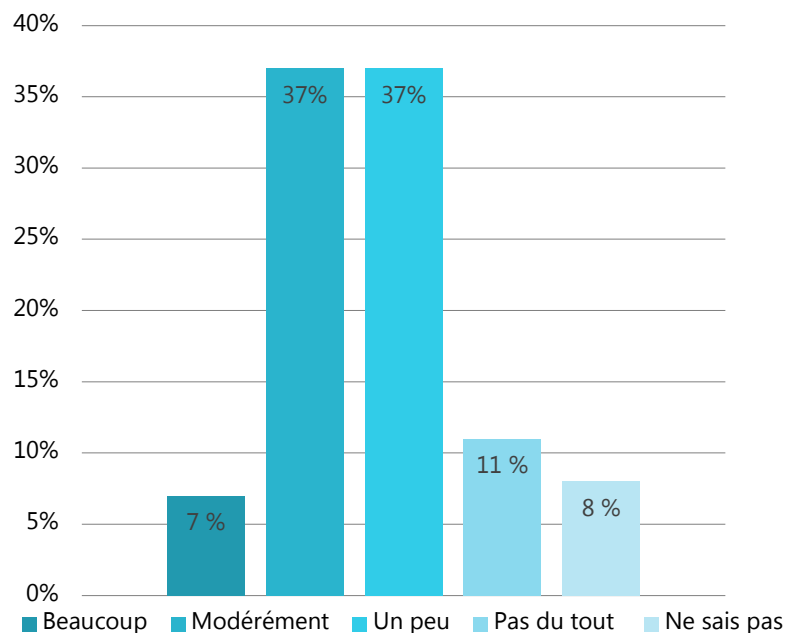
Constatation clé n° 5

Le processus de planification de la conformité semble avoir contribué à harmoniser les processus de planification des unités de gestion et de la Direction de l'application de la loi, et à créer des gains d'efficience.

Considérations :

- Une grande partie des personnes interrogées au sein de la DAL (**81 % au total**) estime que le processus de conformité a contribué un peu, modérément ou beaucoup à harmoniser les processus de planification.

Mesure dans laquelle les répondants de la DAL (gardes de parc/gestionnaires des opérations régionales de la DAL) estiment que la planification de la conformité a contribué à harmoniser les processus de planification des unités de gestion et de la DAL



- La grande satisfaction que suscite la mise en commun fiable et rapide de l'information (c'est-à-dire le nombre et la nature des mesures de prévention et d'intervention prises) pourrait indiquer que le travail des unités de gestion et de la DAL, en ce qui a trait à la conformité, est de plus en plus harmonisé. La majorité des personnes interrogées ont convenu que la mise en commun d'informations permet au programme de faire des gains d'efficacité, notamment en diminuant le chevauchement des efforts du personnel des unités de gestion et des gardes de parc (voir la diapositive suivante pour en savoir plus).
- Le personnel a précisé que la mise en commun et la communication d'informations s'effectuent de plusieurs façons : courrier électronique, téléphone, réunions d'équipe, utilisation de bases de données communes, réunions ou rapports hebdomadaires et réunions annuelles. Le principal facteur consistait à établir un dialogue continu et à comprendre les principales préoccupations.

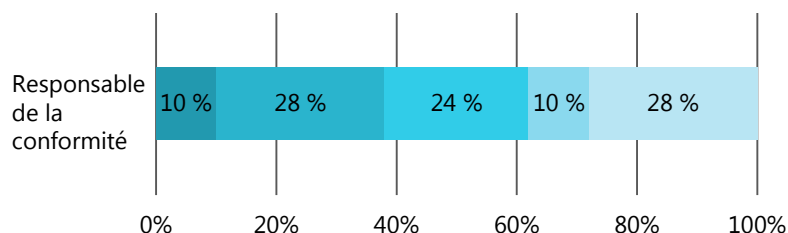
Considérations:

- En ce qui a trait aux données présentées à la diapositive précédente, le personnel de la DAL était particulièrement certain que les renseignements communiqués aux unités de gestion étaient fiables. Il était tout aussi convaincu que les unités de gestion lui communiquaient des renseignements fiables.
- Les responsables de la conformité étaient similairement certains que les unités de gestion communiquaient des renseignements fiables avec la DAL et vice-versa (environ les deux tiers des répondants dans les deux cas).

Communication d'information entre unités de gestion et DAL

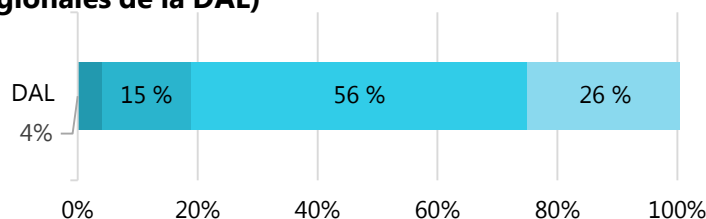
62 % des responsables de la conformité se sont dits à tout le moins assez certains que les unités de gestion communiquaient des informations fiables avec la DAL.

Unité de gestion (responsables de la conformité)



75 % des employés de la DAL ont répondu que les unités de gestion communiquaient des informations fiables à la DAL.

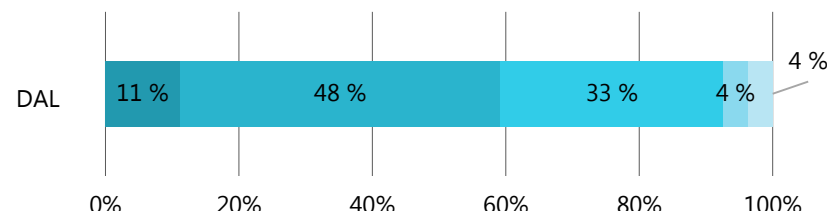
DAL (gardes de parc/gestionnaires des opérations régionales de la DAL)



Communication d'information entre DAL et unités de gestion

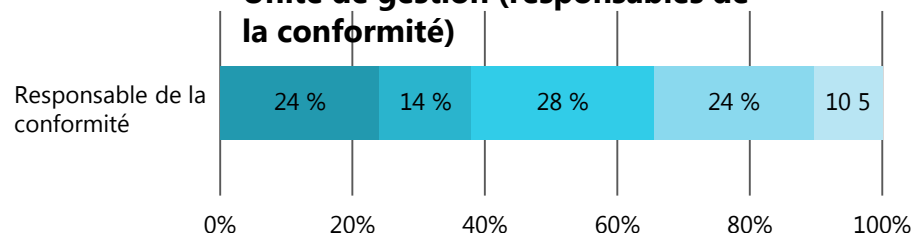
93 % des employés de la DAL se sont dits à tout le moins assez certains que le personnel de la DAL communiquait des informations fiables aux unités de gestion.

DAL (gardes de parc/gestionnaires des opérations régionales de la DAL)



66 % des responsables de la conformité ont affirmé que la DAL communiquait des informations fiables aux unités de gestion.

Unité de gestion (responsables de la conformité)



Surveillance et suivi

Attente

Un système national de suivi des incidents est mis en place pour suivre les mesures de prévention et d'intervention associées au programme de conformité.

Constatation clé n° 6

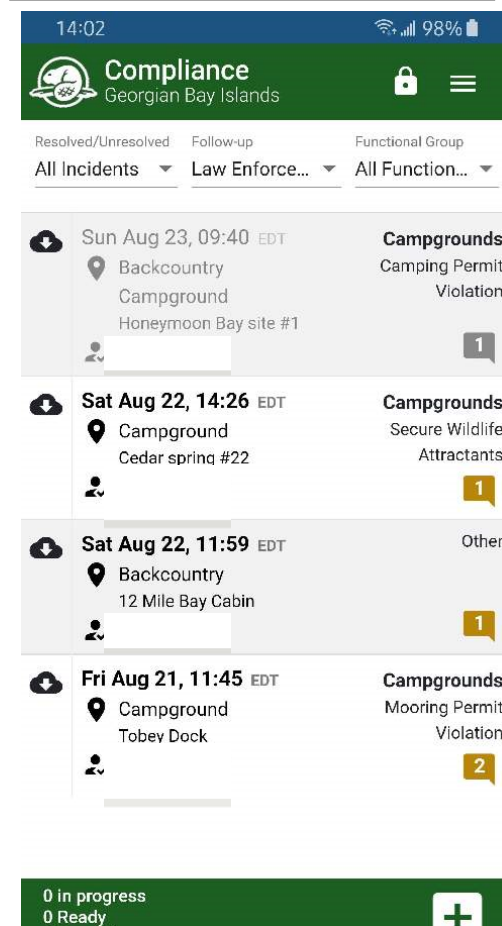
L'application mobile de production de rapports sur la conformité récemment développée offre la possibilité de suivre de manière cohérente les mesures de prévention et d'intervention associées au programme de conformité à l'échelle de l'Agence.

Considérations:

- La majorité des personnes qui ont répondu au sondage (65 %) ont mentionné que les mesures d'intervention faisaient l'objet d'un suivi au sein de leur unité de gestion, tandis que la moitié des répondants ont affirmé que les mesures de prévention y faisaient l'objet d'un suivi.
- Les données montrent que les méthodes actuellement utilisées (feuilles de calcul, systèmes de copies papier) varient et que les employés chargés de la conformité ne voient pas tous à les mettre à jour régulièrement.
- Un système de suivi uniforme permettrait d'avoir une perspective plus cohérente du programme de conformité (réussites, solutions, pratiques exemplaires et lacunes) à l'échelle nationale et à l'échelle des unités de gestion, des parcs et des lieux historiques.
- L'Agence a récemment lancé une application mobile de production de rapports sur la conformité afin d'assurer un suivi des incidents de conformité. L'utilisation de cette application mobile se fait sur une base volontaire, et six unités de gestion ont dit souhaiter l'utiliser en 2020-2021.
- La DAL travaille à mettre au point une application mobile pour l'application de la loi à l'intention des gardes de parc; celle-ci sera mise à l'essai sur le terrain prochainement.
- L'utilisation de l'application mobile de production de rapports sur la conformité devient particulièrement utile pour coordonner les efforts de la DAL et du programme de conformité au moyen de ces deux applications.

Les résultats de cette constatation sont abordés dans la recommandation n° 4 (page 35)

Application mobile de production de rapports sur la conformité



Étude de cas

Unité de gestion de l'Île-du-Prince-Édouard



Étude de cas – Unité de gestion de l'Île-du-Prince-Édouard

Une étude de cas a été réalisée pour faire ressortir un exemple d'unité de gestion ayant pleinement mis en œuvre les Lignes directrices en matière de conformité. Il convient de souligner qu'il s'agit d'un seul exemple parmi plusieurs lieux gérés par l'Agence ayant réussi à bien mettre en œuvre le programme de conformité. Des documents supplémentaires ont été examinés et des entrevues ont été menées au sein de l'Unité de gestion afin de recueillir de l'information sur les pratiques efficaces de mise en œuvre du programme. Parmi les facteurs de réussite clés du programme à cet endroit, mentionnons la forte mobilisation de la haute direction, la communication, la collaboration et la formation.

Direction

Le programme bénéficie du soutien des dirigeants de l'Unité de gestion, qui en ont fait une priorité, ce qui est un des éléments clés de la réussite, comme en témoigne le fait qu'une partie du budget a été réaffectée aux activités de soutien du programme pour financer :

- un poste dédié de responsable de la conformité;
- la mise en place d'une solide équipe d'étudiants chargés de la conformité pendant la période estivale.

Communication d'abord et avant tout

La communication à tous les niveaux du personnel constitue également un élément clé de la réussite du programme de conformité de cette unité de gestion.

Exemple :

- Le personnel de tous les secteurs fonctionnels, y compris les gardes de parc, participe à toutes les étapes de planification de la conformité et est consulté à cet égard.
- Les gestionnaires fonctionnels et les gardes de parc se réunissent avant le début de la saison pour revoir et réévaluer les priorités de l'année précédente.
- Le directeur de l'Unité de gestion reçoit un compte rendu hebdomadaire sur l'état d'avancement des questions de conformité.

- Le personnel chargé de la conformité, de l'application de la loi et de la conservation des ressources se réunit chaque semaine pour examiner les problèmes non réglés et les solutions envisagées. Parmi les sujets généralement abordés, citons les mises à jour sur le nombre d'incidents survenus, les domaines possibles où des gains d'efficacité pourraient être réalisés et la prévision de domaines où le nombre d'incidents pourrait augmenter dans l'avenir.

Intervention de toutes les ressources disponibles

L'ensemble du personnel, des cadres supérieurs et superviseurs jusqu'aux étudiants, participe aux discussions sur les questions de conformité, à l'établissement des rôles et responsabilités ainsi qu'à la mise en œuvre de solutions connexes. Cette mobilisation a permis de réduire le nombre d'interventions des gardes de parc pour certaines questions.

Miser sur l'essentiel : l'importance de la formation

En plus de la formation sur la qualité de l'expérience du visiteur, l'ensemble du personnel chargé de la conformité reçoit, au début de la saison, une formation pertinente sur plusieurs enjeux (stationnement, application de la loi, etc.).

Le responsable de la conformité et les étudiants collaborent régulièrement avec les gardes de parc, ce qui leur permet de mieux comprendre les problèmes de conformité, les solutions ainsi que les rôles et responsabilités connexes.



Recommandations et réponse
de la direction

Recommandations et réponse de la direction:

Recommandation 1 : Rôles et responsabilités

Le vice-président principal des Opérations doit veiller à ce que le directeur de chaque unité de gestion désigne un gestionnaire responsable du processus de planification de la conformité et qu'il communique cette liste à la Direction générale des Relations externes et de l'Expérience du visiteur (REEV) et à la Direction générale de l'Établissement et de la Conservation des aires protégées (ECAP).

Réponse de la direction

Recommandation acceptée. Le vice-président principal des Opérations veillera à ce que chaque unité de gestion ait un responsable désigné pour le processus de planification de la conformité et communiquera la liste des responsables désignés à la Direction générale des Relations externes et de l'Expérience du visiteur et à la Direction générale de l'Établissement et de la Conservation des aires protégées.

Produits livrables et échéancier

Responsables

1.1 Transmettre à la Direction générale des Relations externes et de l'Expérience du visiteur et à la Direction générale de l'Établissement et de la Conservation des aires protégées la liste des responsables désignés pour chaque unité de gestion.

Octobre 2021

Directrice aux entreprises et des services financiers

Recommandation 2 : Rôles et responsabilités

Le vice-président des Relations externes et de l'Expérience du visiteur doit définir clairement les rôles et les responsabilités du gestionnaire chargé de diriger le Programme de conformité au sein de chaque unité de gestion.

Réponse de la direction

Recommandation acceptée. Le vice-président des Relations externes et de l'Expérience du visiteur définira clairement les rôles et les responsabilités du gestionnaire chargé de diriger le Programme de conformité au sein de chaque unité de gestion.

Produits livrables et échéancier

Responsables

2.1 Réviser les rôles et responsabilités actuels des responsables du Programme de conformité tel que décrit dans les Lignes directrices en matière de conformité (2018).

Hiver 2022

Directeur de l'Expérience du visiteur

2.2 Les rôles et les responsabilités seront communiqués à chaque unité de gestion par l'intermédiaire des gestionnaires responsables désignés.

Printemps 2023

Directeur de l'Expérience du visiteur

Recommandation 3 : Mise en œuvre du programme

Le vice-président des Relations externes et de l'Expérience du visiteur, en collaboration avec le vice-président principal des Opérations, doit favoriser une communication et un échange d'information réguliers avec les unités de gestion.

Les points suivants doivent être pris en considération :

- établir une communication directe régulière, dirigée par le Bureau national, avec tous les gestionnaires responsables de la direction du programme de conformité;
- encourager l'utilisation et la diffusion d'information sur le Programme de conformité (par exemple, Confluence, Sharepoint).

Réponse de la direction

Recommandation acceptée. Le vice-président des Relations externes et de l'Expérience du visiteur, en collaboration avec le vice-président principal des Opérations, favorisera une communication et un échange d'information réguliers avec les unités de gestion.

Produits livrables et échéancier		Responsables
3.1 Une fois la liste des gestionnaires responsables désignés fournie à REEV, le gestionnaire responsable du programme de conformité évaluera la voie de communication la plus adaptée à ce groupe.	Automne 2021	Directeur de l'Expérience du visiteur
3.2 Une revue des pages Confluence sera effectué afin de trouver des moyens d'accroître son utilisation.	Automne 2021	Directeur de l'Expérience du visiteur
3.3 L'approche choisie pour favoriser une communication et un échange d'information réguliers sera mise en œuvre.	Hiver 2022	Directeur de l'Expérience du visiteur

Recommandation 4 : Surveillance et suivi

Le vice-président principal des Opérations, en collaboration avec le vice-président de l'Établissement et de la Conservation des aires protégées et le vice-président des Relations externes et de l'Expérience du visiteur, doit encourager les unités de gestion à normaliser les systèmes de surveillance et de suivi.

Les points suivants doivent être pris en considération :

- utilisation de l'application mobile de rapports de conformité comme outil standard de rapports de conformité pour toutes les unités de gestion;
- collaboration avec la Direction de l'application de la loi pour permettre une communication efficace entre la future Application mobile d'application de la loi et l'Application mobile de rapports de conformité.

Réponse de la direction

Recommandation acceptée. Le vice-président principal des Opérations, en collaboration avec le vice-président de l'Établissement et de la Conservation des aires protégées et le vice-président des Relations externes et de l'Expérience du visiteur, étudiera les outils disponibles pour favoriser l'utilisation de systèmes normalisés de surveillance et de suivi.

Produits livrables et échéancier

Responsables

4.1 Rencontrer ECAP et REEV pour évaluer les options permettant de favoriser l'utilisation d'un système de surveillance et de suivi normalisé que les unités de gestion pourraient intégrer à leurs opérations.

Novembre 2022

Directrice aux entreprises et des services financiers

4.2 Une fois qu'un système de surveillance et de suivi normalisé sera désigné, testé sur le terrain et mis à la disposition de tous les membres de Parcs Canada, les Opérations travailleront avec REEV et ECAP pour favoriser son utilisation et son application constantes sur le terrain.

Août 2022

Directrice aux entreprises et des services financiers



Annexes

Annexe A : Modèle logique du Programme de conformité

Résultat stratégique : Créer des parcs nationaux et des aires marines nationales de conservation; désigner des lieux, des personnes et des événements d'importance historique nationale; protéger et conserver le patrimoine naturel et culturel en se laissant guider par la science et le savoir autochtone; offrir des possibilités d'explorer le patrimoine naturel et culturel du Canada, d'en faire l'expérience et d'en profiter pleinement; assumer ces responsabilités en collaborant avec le public, d'autres ministères fédéraux, les provinces, les territoires, les Autochtones et d'autres intervenants.

Activités	Extrants	Résultats immédiats	Résultats intermédiaires	Résultat ministériel
Bureau national (REEV) <ul style="list-style-type: none"> Examiner et mettre à jour les Lignes directrices en matière de conformité Fournir une orientation sur des questions précises Animer des ateliers de planification de la conformité Intégrer des messages sur la conformité à la formation en matière de qualité de l'expérience du visiteur offerte aux nouveaux employés 	Bureau national (REEV) <ul style="list-style-type: none"> Lignes directrices en matière de conformité et modèles connexes Système de suivi des incidents de conformité Bibliothèque des modèles et plans en matière de conformité 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégies coordonnées de prévention et d'intervention Progrès vers l'atteinte ou atteinte des objectifs établis dans les plans de conformité Harmonisation des processus de planification de la conformité et de l'application de la loi 	<ul style="list-style-type: none"> Comportement sécuritaire, légal et approprié sur les sites de Parcs Canada* Expériences de séjour sécuritaires et de grande qualité* 	<p>Le patrimoine naturel et culturel du Canada est protégé dans l'intérêt des générations futures**</p> <p>La population découvre le patrimoine naturel et culturel du Canada et en fait l'expérience par des moyens qu'elle juge significatifs**</p>
Direction de l'application de la loi <ul style="list-style-type: none"> Participer aux ateliers de planification de la conformité 	Direction de l'application de la loi <ul style="list-style-type: none"> Traite les problèmes de conformité cernés dans le cadre du processus de planification Fait le suivi des mesures de conformité au moyen de bases de données 			
Unités de gestion <ul style="list-style-type: none"> Cerner les problèmes de conformité, leurs répercussions et leurs causes Déterminer les règles et règlements applicables à Parcs Canada (<i>Règlement général sur les parcs historiques nationaux, Loi sur les parcs nationaux, etc.</i>) Élaborer des stratégies de prévention et d'intervention en incluant les responsables des unités de gestion 	Unités de gestion <ul style="list-style-type: none"> Tableau des priorités annuelles exposant les questions clés à l'échelle des unités de gestion Plans de conformité intégrés à l'échelle des unités de gestion Produits de prévention et d'intervention (p. ex. rappels amicaux, avertissements officiels, annulation de permis, rangement des substances attirant les animaux, messages de prévention, etc.) 		<p>* Comme indiqué dans les Lignes directrices en matière de conformité</p>	<p>**Comme indiqué dans le Cadre ministériel des résultats</p>

Annexe B : Méthodologie du sondage en ligne

Conception du sondage

Le sondage comprenait des questions quantitatives et qualitatives, ce qui a permis aux participants de répondre à certaines questions ouvertes. Le personnel du programme a fourni des commentaires sur les questions du sondage, et le lien du sondage a été testé au préalable à l'interne pour s'assurer qu'il n'y avait pas de problème technique et que le déroulement des questions, le passage d'une question à l'autre et les catégories étaient logiques. L'essai préliminaire a confirmé que la durée du sondage était appropriée et que tout fonctionnait bien sur le plan technique.

Le sondage a été lancé le 9 juillet 2019. Trois rappels ont ensuite été envoyés le 23 juillet, le 30 juillet et le 5 août 2019. Le sondage a pris fin le 6 août 2019.

Sur les 359 personnes invitées à répondre au sondage, 144 l'ont fait, ce qui correspond à un taux de réponse de 40 %. Par ailleurs, 38 personnes ont commencé à répondre au questionnaire, mais ne l'ont pas terminé. Les informations contenues dans les questionnaires non achevés ont été incluses dans l'analyse, dans la mesure du possible. Les résultats ont été regroupés et ventilés par groupe (p. ex. responsables de la conformité, gardes de parc, etc.) lorsque cela était pertinent.

Certains groupes peuvent avoir été combinés dans le cadre du processus de production de rapports si le nombre de répondants était trop faible pour permettre la préservation de l'anonymat. Lorsque des pourcentages sont présentés, les chiffres ont été arrondis pour plus de simplicité. Une analyse qualitative des questions ouvertes a été effectuée afin de dégager des thèmes.

Puisque la liste des responsables de la conformité était incomplète, les records des ressources humaines a été utilisée pour compléter l'échantillon. Comme ce processus a été effectué en recherchant les titres de postes pertinents, il est possible que des personnes non visées aient été incluses dans l'échantillon pour les unités de gestion où aucune personne-ressource n'était répertoriée. Les réponses recueillies dans les unités de gestion où l'on a fourni le nom de responsables de la conformité et d'employés de soutien à la conformité sont donc sans doute plus précises.



Le sondage a été envoyé à :

- 63 directeurs d'unités de gestion/gestionnaires de lieux gérés par Parcs Canada
- 51 gardes de parc
- 3 gestionnaires des opérations de la DAL
- 61 responsables de la conformité (gestionnaires de l'Expérience du visiteur/de la Conservation des ressources, coordonnateurs de la prévention, etc.)
- 181 autres employés ayant un rôle à jouer en matière de conformité (p. ex. chefs d'équipe des services d'accueil, agents d'élaboration de produits d'expérience du visiteur, coordonnateur de la sécurité des visiteurs et de lutte contre les incendies, etc.)

Annexe C : Exemple de plan de conformité

Identification					
Nom du problème :		Chien sans laisse			
Description :		Les visiteurs laissent leur animal de compagnie sans surveillance et/ou le laisse se promener sans moyen de contention.			
Impacts :		<ul style="list-style-type: none">- Rencontres fortuites entre les animaux domestiques et la faune sauvage (i.e. dérangement, harcèlement de la faune, risque de blessures pour le chien et pour la faune sauvage).- Nuisance et dérangement pour les visiteurs (peur des chiens).- Risque de morsures pour les autres visiteurs.- Risque de chute en bas des falaises lorsque les chiens se promènent librement sur les sentiers du parc qui longent la côte.- Danger pour le propriétaire de l'animal en cas de présence d'ours.			
Causes :		<ul style="list-style-type: none">- Manque de connaissances des répercussions possibles pour le chien, pour la faune et pour les autres utilisateurs.- Manque de civisme- Propriétaire de chien désire faire courir leur animal de compagnie.- Défier l'autorité du parc- Attraction de la plage- Ressource limitée pour assurer la surveillance sur toutes les installations			
Règles et règlements de PC applicables :		Règlement sur les animaux domestiques, Art. 5			
Remarques et défis :		Remarque : Principalement sur Penouille et les sentiers Portage et Vallée. S'assurer que tous les employés respectent la réglementation. En 2017, compte tenu de la hausse d'achalandage prévue, il faudra augmenter les messages de sensibilisations aux visiteurs peu habitués à la réglementation du parc. Surveiller la situation à la plage Cap-Des-Rosiers dû aux nouveaux aménagements.			
Objectifs		Comment mesurerez-vous le succès?	Rapport de fin d'année		
			2017	2018	2019
Réduction du nombre de cas signalés et/ou détectés par employés		Développer une mesure pour évaluer le nombre de cas « normal » de chien sans laisse			
Réduction du nombre de cas signalés et/ou détectés par AL		Nombre de cas par effort de patrouille et par achalandage			
Stratégies de prévention :					