

Évaluation de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux

Bureau de l'audit interne et de
l'évaluation

Rapport présenté au Comité de mesure du rendement et d'évaluation
de Parcs Canada : 25 septembre 2019

Approuvé par le directeur général de l'Agence : 14 janvier 2020

Sa Majesté la reine du Canada, représentée par
le Directeur général de Parcs Canada, 2020
No de catalogue : R62-564/2020F-PDF
ISBN : 978-0-660-33770-8

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	iv
1. Introduction	1
2. Description du sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux.....	1
2.1 Résultats escomptés et cibles	1
2.2 Activités et extrants	3
2.3 Ressources (intrants)	3
2.3.1. Budget et dépenses.....	3
2.3.2. Ressources humaines	4
2.4 Rôles et responsabilités	4
2.5 Portée	5
2.6 Modèle logique.....	5
3. CONCEPTION DE L'ÉVALUATION	7
3.1 Objet et portée de l'évaluation	7
3.2 Démarche et méthodologie d'évaluation	7
3.3 Forces et limites de l'évaluation et stratégies d'atténuation	9
4. CONSTATATIONS	9
4.1 PERTINENCE	9
4.2 RENDEMENT : ACTIVITÉS ET EXTRANTS.....	11
4.2.1. Cerner les publics à cibler.....	13
4.2.2. Poser un diagnostic	16
4.2.3. Créer des expériences et les offrir aux visiteurs	18
4.2.3.1 Évaluer l'incidence des activités et des interventions sur les ressources culturelles.....	21
4.2.3.2 Biens associés à l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux	22
4.2.4. Promouvoir l'offre.....	25
4.2.5. Mesurer le rendement et produire des rapports	27
4.3 RENDEMENT : RÉSULTATS ET EFFICIENCE À L'ÉCHELLE DU RÉSEAU	29
4.3.1. Portée : visites-personnes, visites payantes et publics ciblés	30
4.3.2. Résultats : satisfaction et jouissance des visiteurs	34
4.3.3. Résultats : apprentissage et attachement.....	34
4.3.4. Efficience	36
4.4 RENDEMENT : RÉSULTATS ET EFFICIENCE DANS LES DIFFÉRENTS LIEUX HISTORIQUES.....	39
5. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION.....	42
Annexe A : Résultat stratégique et architecture d'harmonisation des programmes	47
Annexe B : Matrice d'évaluation	48
Annexe C : Liste des lieux historiques visités, par province et territoire.....	55
Annexe D : Niveaux de services dans les lieux historiques nationaux	56
Annexe E : Application du cadre de l'expérience du visiteur aux lieux historiques nationaux.....	57
Annexe F : Segments de marché de Parcs Canada.....	58
Annexe G : Instruments de collecte de données et limites des données.....	60

SOMMAIRE

Le sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux de Parcs Canada consiste en une série d'activités, de services et de produits associés à la conception d'expériences et à l'offre de ces expériences aux visiteurs dans les lieux historiques nationaux qui appartiennent à l'Agence et qui sont administrés par elle. Au cours de la période visée par l'évaluation, ce sous-programme a compté en moyenne pour environ 8 % des dépenses totales annuelles de l'Agence. Il s'inscrit dans le mandat de Parcs Canada en ce qui a trait à la protection et à la mise en valeur d'exemples représentatifs du patrimoine culturel du Canada.

OBJET ET CONCEPTION DE L'ÉVALUATION

L'Agence a choisi d'évaluer ce sous-programme dans le cadre de son engagement, au titre de la Politique sur l'évaluation (2009)¹ du Conseil du Trésor, d'évaluer toutes ses dépenses de programme directes sur une période de cinq ans. La plus récente évaluation de ce sous-programme remontait à l'Évaluation de l'offre de services aux visiteurs de Parcs Canada (2012).

La présente évaluation porte sur la période allant de l'exercice 2010-2011 à l'exercice 2016-2017. Quelques activités et résultats hors de cette période ont aussi été pris en considération lorsqu'il était pertinent de le faire. Comme il s'est écoulé beaucoup de temps depuis la tenue de l'évaluation, il convient de préciser que les modifications ou les mises à jour apportées au programme après la période susmentionnée ne se reflètent pas dans le présent rapport.

Les évaluateurs ont examiné la pertinence et le rendement (efficacité et efficience) du sous-programme en fonction des exigences de la Politique sur l'évaluation (2009) du Conseil du Trésor. Cette démarche cadre aussi avec la nouvelle Politique sur les résultats adoptés par le Conseil du Trésor en 2016.

CONSTATATIONS

Pertinence

Dans l'ensemble, les évaluateurs ont constaté que le sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux est pertinent et conforme aux priorités, aux rôles et aux responsabilités de l'Agence Parcs Canada (APC) et du gouvernement du Canada. Le sous-programme appuie directement le mandat et la vision de l'Agence en favorisant les occasions pour les visiteurs de découvrir les lieux historiques nationaux administrés par Parcs Canada, d'en faire l'expérience, d'en jouir et de créer un sentiment d'attachement envers eux. L'expérience du visiteur est le principal véhicule par lequel Parcs Canada communique des messages sur le patrimoine à l'appui de l'intégrité commémorative de ces lieux, et ce sont ces apprentissages qui permettent aux Canadiens de mieux comprendre le rôle et l'importance de ces lieux dans notre histoire commune.

¹ La présente évaluation a commencé en 2015 sous le régime de la Politique sur l'évaluation de 2009, qui a été remplacée en 2016 par la Politique sur les résultats.

Rendement

À l'échelle du réseau, l'Agence a atteint la plupart des résultats escomptés du sous-programme qui ont été définis dans son Cadre de gestion du rendement. En 2016-2017, Parcs Canada a accueilli plus de cinq millions de visiteurs dans ses lieux historiques nationaux, le taux de fréquentation le plus élevé enregistré depuis 2010-2011. Cette hausse de la fréquentation a dépassé de beaucoup la cible nationale de 2 %. Mentionnons aussi que les recettes augmentent au même rythme que la fréquentation. En outre, l'Agence a atteint ou dépassé ses cibles en matière de satisfaction, de jouissance et d'apprentissage chez les visiteurs. Cela dit, il pourrait y avoir lieu d'améliorer les résultats sur l'attachement des visiteurs envers les lieux historiques nationaux.

La stratégie Dans la mire (2011) de Parcs Canada mentionnait la nécessité de diversifier et de renouveler les moyens permettant d'attirer et de faire croître les segments de marché² ciblés. Cette stratégie établissait également une série d'activités fondamentales et facultatives, adaptées aux publics ciblés, qui devaient être utilisées à l'appui de ce renouvellement. Les évaluateurs ont donc examiné dans quelle mesure cette orientation a contribué à l'atteinte des résultats organisationnels dans les six secteurs d'activité qui figurent dans le cadre national de Parcs Canada sur l'expérience du visiteur. Voici un résumé des principales constatations pour chaque activité :

- **Cerner les publics à cibler :** Reconnaissant la nécessité d'élargir sa clientèle pour inclure de nouveaux publics, Parcs Canada a cerné avec précision les publics à cibler à l'échelle nationale.
- **Poser un diagnostic :** Parcs Canada a examiné les expériences offertes aux visiteurs dans les lieux historiques nationaux à l'échelle du pays dans le but d'élaborer une stratégie intégrée qui permettrait d'éliminer les principaux obstacles à la fréquentation. La plupart des lieux historiques nationaux disposent de données qui leur sont propres et qui peuvent servir à poser un diagnostic local, mais la majorité de ces évaluations de l'expérience du visiteur ont été réalisées avant la nouvelle orientation adoptée par l'Agence dans sa stratégie Dans la mire. Ainsi, depuis 2012, peu de diagnostics complets ont été posés.
- **Créer des expériences et les offrir aux visiteurs :** Parcs Canada a fait preuve de souplesse dans sa gestion pour apporter des modifications importantes à la conception et à l'exécution du sous-programme dans de nombreux lieux historiques nationaux (p. ex., passer à un modèle de visites « autoguidées », réduire les heures d'ouverture et les saisons opérationnelles). Notre évaluation a permis de relever de nombreux exemples de renouvellement des expériences offertes aux visiteurs dans les lieux historiques nationaux, notamment la mise en œuvre de nouveaux programmes nationaux visant à accroître la fréquentation par les publics ciblés, ainsi que des initiatives propres à des lieux particuliers. Toutefois, depuis 2012, bien des lieux ont une capacité limitée d'élaborer et d'offrir de nouveaux programmes, produits ou événements et de les évaluer.
- **Promouvoir les expériences :** Pour que les gens choisissent de visiter une aire patrimoniale protégée, Parcs Canada doit également informer les visiteurs éventuels au sujet des occasions qui s'offrent à eux dans ces lieux, afin de les inciter à planifier leur expérience. L'Agence a fait de grands progrès quant à l'amélioration de son site Web et de sa présence sur les plateformes de médias

² La documentation consultée dans le cadre de cette évaluation contenait les termes « marchés » et « segments de marché ». Cependant, comme l'Agence a depuis changé sa terminologie pour adopter « publics » et « segments du public », ces termes actuels seront employés tout au long du rapport.

sociaux. Cela dit, les employés ont de la difficulté à élaborer des campagnes locales efficaces, étant donné le peu de ressources consacrées à la mise en marché. De nos jours, bien des lieux mettent à profit les ressources de leurs partenaires pour accroître leur portée, soit par des campagnes de promotion conjointes, ou par des activités présentées en partenariat.

- **Mesurer le rendement et produire des rapports :** Parcs Canada a adopté des programmes de mesure du rendement afin d'assurer la reddition de comptes et l'efficacité du sous-programme; les données qui sont recueillies servent à évaluer le rendement en fonction des indicateurs organisationnels associés au sous-programme. Cependant, le caractère limité de ces données réduit la qualité et l'utilité des renseignements qui en résultent.

La Directive sur les résultats engage la direction à élaborer et à surveiller des données valides et fiables sur l'efficacité de ses programmes. Cependant, comme la période visée par l'évaluation est antérieure à la Directive, les attentes liées à l'efficacité se limitaient au suivi des données sur les ressources financières et humaines affectées à ce sous-programme. Ces renseignements descriptifs ont fait l'objet d'un examen qui a révélé des tendances, notamment le fait que les hausses de dépenses peuvent largement être attribuées à une augmentation des investissements liés aux biens. Ces résultats s'expliquent en grande partie par les sommes considérables que l'Agence a reçues dans le cadre du Programme d'investissement pour les infrastructures fédérales afin d'améliorer l'état de l'ensemble de son portefeuille de biens bâtis³. Dans la mise en œuvre de la Directive sur les résultats, l'élaboration et la mise en place de mesures d'efficacité à l'échelle du programme et à l'échelle des lieux historiques représenteront des défis importants pour l'Agence. Ce travail exigera probablement un effort coordonné de la part de la direction ainsi que des spécialistes des finances, du rendement et de l'évaluation.

Il en va de même pour l'évaluation du rendement relatif des lieux historiques nationaux, car les données sur le rendement ne sont pas uniformément accessibles pour l'ensemble des lieux historiques, et, là où elles le sont, les différents paramètres de mesure employés fournissent des perspectives différentes sur le rendement. Pour interpréter cette variabilité et en tirer des conclusions sur le rendement, il faut tenir compte de la situation opérationnelle de chaque lieu historique.

RECOMMANDATIONS

Recommandation 1

Le vice-président des Relations externes et de l'Expérience du visiteur ainsi que le vice-président principal des Opérations devraient établir une approche uniforme pour classer les lieux historiques nationaux en fonction de leur niveau d'offre aux visiteurs et déterminer quels lieux historiques nationaux doivent appliquer le cadre sur l'expérience du visiteur.

³ L'Agence s'est fixé la cible suivante : 100 % des biens jugés en mauvais ou en très mauvais état passeront à la catégorie « Passable » ou « Bon » d'ici mars 2020. En 2016-2017, cette cible était considérée comme « en voie d'être atteinte ». Des plans sont en place pour exécuter les travaux différés, mais les fonds actuels sont insuffisants pour remédier à l'ensemble des lacunes cernées depuis 2012.

Recommandation 2

Le vice-président des Relations externes et de l'Expérience du visiteur devrait élaborer une stratégie de communication afin que la présentation des publics cibles soit claire et cohérente et que leur utilisation dans la prise de décisions soit bien définie.

Recommandation 3

La vice-présidente des Affaires autochtones et du Patrimoine culturel, en consultation avec le vice-président des Relations externes et de l'Expérience du visiteur, devrait examiner et mettre à jour les indicateurs de mesure du rendement liés à l'apprentissage et à la compréhension des visiteurs dans les lieux historiques nationaux.

RÉPONSE DE LA GESTION GÉNÉRALE

Les données présentées dans ce rapport ont été recueillies entre 2010-2011 et 2016-2017. Depuis la réalisation de l'évaluation, d'importants changements ont été apportés qui ont une incidence sur le programme. Plus particulièrement, Parcs Canada a mis à jour sa stratégie Dans la mire (2011), qui indique les principaux publics et marchés que l'Agence ciblera au cours des prochaines années. Les familles avec de jeunes enfants et les jeunes adultes sont toujours les principaux publics visés dans la stratégie Dans la mire de 2019-2022, avec l'accent qui continue d'être mis sur la représentation de la diversité croissante de la société canadienne. Les principaux marchés au pays sont les grandes régions métropolitaines de Toronto, de Montréal et de Vancouver, tandis que les marchés secondaires du pays sont les grandes régions métropolitaines de Calgary, d'Edmonton, d'Ottawa-Gatineau, de Winnipeg et de Halifax. Les marchés étrangers prioritaires sont l'Allemagne, le Royaume-Uni, la France, les États-Unis, l'Australie et la Chine.

Pour assurer la réussite de la stratégie Dans la mire (2011) et veiller à ce que les unités de gestion aient en main l'information la plus à jour, la Direction générale des relations externes et de l'expérience du visiteur offre de l'aide en matière de marchés cibles aux unités de gestion par le truchement de la planification de la Stratégie de l'expérience du visiteur et du soutien aux activités de marketing et de promotion. Cette information est étayée par le site intranet de Parcs Canada et des appels communautaires.

1. INTRODUCTION

Le présent rapport fait état des résultats de l'évaluation du sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux de Parcs Canada. L'Agence a choisi d'évaluer ce sous-programme dans le cadre de son engagement, au titre de la Politique sur l'évaluation (2009) du Conseil du Trésor, d'évaluer toutes ses dépenses de programme directes sur une période de cinq ans. La plus récente évaluation de ce sous-programme remontait à l'Évaluation de l'offre de services aux visiteurs de Parcs Canada (2012).

2. DESCRIPTION DU SOUS-PROGRAMME DE L'EXPÉRIENCE DU VISITEUR DANS LES LIEUX HISTORIQUES NATIONAUX

Les lieux historiques nationaux du Canada sont des lieux désignés par le ministre responsable de Parcs Canada, sur l'avis de la Commission des lieux et monuments historiques du Canada (CLMHC), en reconnaissance de leur association directe avec un aspect ayant une importance nationale pour l'histoire du Canada. Ces lieux représentent des réalisations technologiques, des traditions culturelles ou des idées importantes pour le développement du Canada, ou qui sont explicitement et significativement associées à des personnes ou à des événements d'importance historique nationale. Ils sont répartis dans l'ensemble des provinces et des territoires et se trouvent dans presque tous les types de milieux, depuis les régions urbaines jusqu'aux milieux sauvages isolés. Leur taille varie grandement, allant de la structure ou du site archéologique simple au vaste complexe patrimonial.

En mars 2016, le réseau des lieux historiques nationaux du Canada comptait 979 lieux désignés. Parcs Canada possède et/ou administre 171 d'entre eux. La gestion de l'expérience du visiteur dans ce sous-ensemble de lieux historiques nationaux est l'élément prépondérant du sous-programme. Cet élément comprend toute une gamme d'activités, de services et de produits associés à la planification des visites, au déroulement de ces visites sur place et à la communication une fois le visiteur parti. Il comprend aussi la responsabilité de veiller à ce que les motifs de la désignation de l'endroit à titre de lieu historique national soient communiqués efficacement au public.

2.1 RÉSULTATS ESComptés ET CIBLES

Les résultats escomptés pour le sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux de Parcs Canada reflètent le **mandat** de l'Agence relativement à la protection et à la mise en valeur d'exemples représentatifs du patrimoine culturel du Canada.

Les attentes à l'égard du rendement du sous-programme sont décrites à tous les niveaux du Cadre de gestion du rendement de l'Agence. Les résultats escomptés et les indicateurs de rendement pour l'exercice 2016-2017 sont présentés dans le tableau Tableau 1. Ils ont trait aux extrants du sous-programme (état des biens), à la portée (nombre de visites) et aux résultats (satisfaction, jouissance, attachement et apprentissage des visiteurs).

Mandat de Parcs Canada

« Au nom de la population canadienne, nous protégeons et mettons en valeur des exemples représentatifs du patrimoine naturel et culturel du Canada, et en favorisons chez le public la connaissance, l'appréciation et la jouissance, de manière à en assurer l'intégrité écologique et commémorative pour les générations d'aujourd'hui et de demain. »

Tableau 1. Résultats escomptés du sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux, 2016-2017

Niveau de résultat	Résultat escompté	Indicateur de rendement
Résultat stratégique	Grâce à des expériences significatives, les Canadiens ont un lien solide avec leurs [...] lieux historiques nationaux [...]. Ils jouissent de ces lieux protégés de façon à les laisser intacts pour les générations d'aujourd'hui et de demain.	
Expérience du visiteur (programme)	Les Canadiens et les visiteurs internationaux visiteront les lieux administrés par Parcs Canada et ressentiront l'impression d'être reliés à ces lieux.	Augmenter le nombre de visites des lieux administrés par Parcs Canada. Cible : 2 % (par année)
		Pourcentage moyen de visiteurs qui considèrent que l'endroit est significatif pour eux. Cible : 85 % (par année)
		Pourcentage moyen de visiteurs qui sont satisfaits de leur visite. Cible : 90 % (par année)
Expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux (sous-programme)	Les visiteurs des lieux historiques nationaux ayant fait l'objet d'un sondage ont aimé leur visite.	Pourcentage moyen de visiteurs qui ont aimé leur visite. Cible : 90 % (par année).
	Les visiteurs des lieux ayant fait l'objet d'un sondage ont acquis de nouvelles connaissances en faisant des expériences et en participant de façon active.	Pourcentage moyen de visiteurs qui considèrent en avoir appris davantage sur le patrimoine culturel du lieu historique national. Cible : 85 % (par année).
	Les biens liés à l'expérience du visiteur qui sont en mauvais ou en très mauvais état passent à un état bon ou acceptable ⁴ .	Pourcentage des biens dont l'état est jugé mauvais ou très mauvais qui passent à un état bon ou acceptable. Cible : 100 % d'ici mars 2020.

Bien qu'elle ne soit pas indiquée dans le Cadre de gestion du rendement de l'Agence, l'augmentation des recettes est une autre priorité organisationnelle de longue date de Parcs Canada. Les récentes lettres de mandat des directeurs d'unité de gestion comportent un objectif d'augmentation des recettes de 2,5 % (par année) pour chaque unité de gestion. Les recettes générées par l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux contribuent à l'atteinte de cet objectif.

Depuis 2011, les mesures prises pour atteindre ces résultats ciblés sont orientées par la stratégie Dans la mire de Parcs Canada⁵, qui est conçue pour harmoniser les efforts relatifs à l'expérience du visiteur avec les objectifs à long terme de Parcs Canada quant à l'élargissement et à la diversification de sa clientèle. L'exception est le résultat ciblé relatif à l'état des biens, qui dépendait plutôt du Programme d'investissement pour les infrastructures fédérales en 2015.

⁴ Pour les besoins de cette évaluation, nous nous sommes limités aux biens des lieux historiques nationaux qui sont classés dans les catégories « importance nationale » ou « autre valeur patrimoniale » (c'est-à-dire AP2) dans les systèmes de gestion des biens de l'Agence.

⁵ Dans la mire : Orientation stratégique des relations externes et de l'expérience du visiteur. Agence Parcs Canada (2011).

La communication de l'importance historique des lieux historiques nationaux et de la valeur patrimoniale des ressources culturelles qu'ils renferment est une composante essentielle d'une gestion efficace des ressources culturelles. L'un des trois piliers de l'**intégrité commémorative** est une communication efficace des motifs de la désignation de l'endroit à titre de lieu historique national. En 2013, l'Agence a mis en place une version révisée de sa Politique sur la gestion des ressources culturelles, qui décrit les exigences en matière de gestion des ressources culturelles à Parcs Canada et qui comprend notamment des directives précises pour les lieux historiques nationaux. Les résultats escomptés pour le sous-programme cadrent également avec l'objectif et les résultats escomptés de cette politique, à savoir de veiller à ce que les ressources culturelles administrées par Parcs Canada soient conservées, et que leur valeur patrimoniale soit communiquée, pour en favoriser la connaissance, l'appréciation et la jouissance des générations d'aujourd'hui et de demain.

Intégrité commémorative : état d'un lieu historique national lorsque celui-ci a conservé la valeur patrimoniale pour laquelle il a été désigné. Il s'agit de l'état souhaité pour un lieu historique national.

On trouve à la section 4.2 de plus amples renseignements sur le rendement de l'Agence relativement à ces activités et extrants.

2.2 ACTIVITÉS ET EXTRANTS

Parcs Canada a créé un vaste cadre sur l'expérience du visiteur pour faciliter la planification et l'exécution du programme de l'expérience du visiteur. La plupart des éléments de ce cadre (politiques, lignes directrices et outils) ont été conçus par la Direction générale des relations externes et de l'expérience du visiteur pour être appliqués dans l'ensemble des principaux réseaux patrimoniaux de Parcs Canada, entre autres dans les lieux historiques nationaux. Étant donné la diversité des parcs et lieux de l'Agence, bien que certains critères aient été adoptés pour permettre ou restreindre des activités particulières, ce cadre accorde aussi une certaine souplesse pour faciliter son utilisation à des fins pratiques dans l'élaboration et l'offre des expériences locales.

Les activités régies par ce vaste cadre de gestion de l'expérience du visiteur peuvent être réparties en six catégories, selon la séquence générale du cycle de planification et d'exécution de l'expérience du visiteur : 1) cerner les publics cibles ; 2) poser un diagnostic ; 3) créer l'offre ; 4) promouvoir l'offre ; 5) offrir les expériences sur place ; 6) mesurer le rendement et produire des rapports. Il s'agit d'un cycle itératif ; les étapes ne seront pas nécessairement toutes exécutées dans un ordre particulier ou comme activité distincte.

On trouve à la section 4.2 de plus amples renseignements sur le rendement de l'Agence relativement à ces activités et extrants.

2.3 RESSOURCES (INTRANTS)

2.3.1. Budget et dépenses

En 2012-2013, Parcs Canada a commencé à rendre compte des dépenses associées au sous-programme. Le sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux est financé à la fois par des crédits généraux (services votés) et par des fonds spéciaux. De 2012-2013 à 2015-2016, l'Agence a rapporté des dépenses annuelles moyennes d'environ 61 millions de dollars pour le sous-programme.

Ce montant compte pour environ 20 % des dépenses totales affectées par l'Agence à l'expérience du visiteur, ainsi que pour 8 % des dépenses totales de l'Agence.

On trouve à la section 4.3.4. de plus amples renseignements sur les budgets et les dépenses.

2.3.2. Ressources humaines

En 2012-2013, Parcs Canada a commencé à rendre compte des ressources humaines affectées au sous-programme. En moyenne, l'Agence a affecté environ 600 équivalents temps plein au sous-programme de 2012-2013 à 2015-2016. Mentionnons toutefois que les ressources humaines affectées au sous-programme ont en fait diminué de 31 % pendant cette même période.

Un grand nombre de lieux historiques nationaux administrés par Parcs Canada dépendent aussi de groupes communautaires locaux, de bénévoles et/ou de tierces parties contractuelles pour offrir en tout ou en partie les expériences aux visiteurs. Aux fins de la présente évaluation, ces ressources humaines externes sont considérées comme un intrant dans l'exécution du sous-programme.

On trouve à la section 4.3.4. de plus amples renseignements sur l'efficacité de la structure des ressources humaines.

2.4 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Depuis avril 2016, le vice-président principal des Opérations dirige l'exécution du sous-programme à l'échelon opérationnel⁶. Le titulaire de ce poste est appuyé par cinq directeurs exécutifs, chacun ayant six ou sept directeurs d'unité de gestion sous sa supervision. Ces directeurs d'unité de gestion doivent rendre des comptes quant à l'atteinte des résultats escomptés pour le programme de l'expérience du visiteur dans l'unité de gestion dont ils ont la responsabilité. Chaque unité de gestion compte d'un à seize lieux historiques nationaux.

Le vice-président des Relations externes et de l'Expérience du visiteur est le responsable fonctionnel du sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux. La Direction générale compte six directions qui fournissent des directives, des orientations et un soutien aux unités de gestion, afin de les aider à répondre aux attentes sur leur rendement pour le sous-programme.

À l'échelle locale, la véritable composition du personnel responsable varie en fonction des besoins opérationnels de l'unité de gestion. La plupart des unités de gestion comptent au moins un gestionnaire de lieu historique national et/ou gestionnaire de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux, qui sont chacun responsables d'au moins un lieu historique national. Pour planifier les expériences et les offrir aux visiteurs, ils ont l'aide de divers employés responsables d'une vaste gamme d'activités, par exemple le développement des produits, les promotions, l'interprétation et l'entretien des lieux historiques.

Le vice-président des Affaires autochtones et du Patrimoine culturel joue également un rôle indirect dans l'expérience du visiteur aux lieux historiques nationaux, étant donné ses fonctions à titre de responsable fonctionnel de la gestion des ressources culturelles. Cela dit, la Politique sur la gestion des ressources culturelles (2013) accorde expressément au vice-président des Relations externes et de

⁶ Avant 2016, la responsabilité du sous-programme incombait à deux vice-présidents régionaux des Opérations.

L'expérience du visiteur la responsabilité, d'une part, de veiller à ce que les exigences de ladite Politique soient appliquées aux activités et aux programmes liés à l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux de Parcs Canada, et d'autre part, de surveiller le respect de ces exigences dans les lieux historiques nationaux, en particulier la communication de la valeur patrimoniale, et de produire des comptes rendus à cet égard.

2.5 PORTÉE

L'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux a pour but de faciliter la connaissance, l'appréciation et la jouissance de tous les Canadiens des générations actuelles et futures. De 2010 à 2016, les lieux historiques nationaux administrés par Parcs Canada ont accueilli en moyenne 4,6 millions de visiteurs par année.

Parcs Canada travaille aussi avec une variété de partenaires et d'intervenants dans l'exécution du sous-programme. Il s'agit notamment de partenaires autochtones, d'entreprises tierces commanditées, d'associations touristiques et commerciales, d'organismes sans but lucratif (p. ex. les associations d'« Amis »), de bénévoles et d'autres ministères et organismes de tous les ordres de gouvernement.

2.6 MODÈLE LOGIQUE

On peut voir dans le tableau ci-dessous un modèle logique illustrant les relations entre les intrants (ressources humaines et dépenses), les activités et les extrants, la portée ainsi que les résultats intermédiaires et à long terme. Ce modèle logique a été élaboré pour les besoins de l'évaluation. Cependant, sa formulation et sa structure ont été harmonisées le plus possible avec le modèle logique qui figure dans l'ébauche de profil d'information sur le rendement pour le programme d'expérience du visiteur qui a été établi conformément à la Politique sur les résultats (2016) du Conseil du Trésor.

Tableau 2. Modèle logique pour le sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux

Résultat stratégique : Grâce à des expériences significatives, les Canadiens ont un lien solide avec leurs parcs nationaux, leurs lieux historiques nationaux et leurs aires marines nationales de conservation. Ils jouissent de ces lieux protégés de façon à les laisser intacts pour les générations d'aujourd'hui et de demain.							
Intrants	<ul style="list-style-type: none"> Ressources financières (en moyenne 61 millions de dollars par année). Ressources humaines (en moyenne 600 ETP de Parcs Canada), ainsi que des intrants supplémentaires provenant de partenaires, de bénévoles et d'exploitants tiers. 						
Activités de l'APC	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration et application de politiques et de règlements. 	Services aux visiteurs					
		<ul style="list-style-type: none"> Cerner les publics à cibler. 	<ul style="list-style-type: none"> Poser un diagnostic. 	<ul style="list-style-type: none"> Créer des expériences pour les visiteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Faire de la promotion. 	<ul style="list-style-type: none"> Offrir les expériences sur place. 	<ul style="list-style-type: none"> Mesurer le rendement et produire des rapports.
Extrants de l'APC	<ul style="list-style-type: none"> Cadre sur l'expérience du visiteur (stratégies, politiques, lignes directrices, formation et outils). 	<ul style="list-style-type: none"> Description des segments de marché ciblés. 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluations de l'expérience du visiteur. 	<ul style="list-style-type: none"> Activités, produits, services et programmes liés à l'expérience du visiteur. 	<ul style="list-style-type: none"> Promotions. Publicité. Outils de planification des visites. Médias sociaux. 	<ul style="list-style-type: none"> Installations, activités, produits, programmes et services liés à l'expérience du visiteur. Interprétation. 	<ul style="list-style-type: none"> Mesures du rendement. Rapports sur le rendement. Rapports sur les marchés et l'analytique opérationnelle.
Portée	<ul style="list-style-type: none"> Visiteurs canadiens et internationaux (y compris les visiteurs éventuels). Partenaires et intervenants gouvernementaux et non gouvernementaux du domaine du tourisme. 						
Résultats immédiats	<ul style="list-style-type: none"> On observe une hausse du nombre de visiteurs canadiens et internationaux dans les lieux historiques nationaux administrés par Parcs Canada. On observe une hausse des recettes relatives à l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux administrés par Parcs Canada. Les visiteurs des lieux historiques nationaux administrés par Parcs Canada ont aimé leur visite et en sont satisfaits. Les visiteurs des lieux historiques nationaux administrés par Parcs Canada en ont appris plus sur le patrimoine culturel du lieu et éprouvent un sentiment d'attachement envers lui. L'état des biens liés à l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux administrés par Parcs Canada est maintenu ou amélioré. 						
Résultats à long terme	<ul style="list-style-type: none"> Grâce à des expériences significatives, les Canadiens ont un lien solide avec leurs lieux historiques nationaux. Les Canadiens jouissent de ces lieux protégés de façon à maintenir leur intégrité commémorative. 						

3. CONCEPTION DE L'ÉVALUATION

3.1 OBJET ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION

Cette évaluation porte sur le sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux, qui figure dans l'architecture d'harmonisation de programmes de Parcs Canada (voir à l'annexe A). Les évaluateurs ont examiné la pertinence et le rendement (efficacité et efficience) du sous-programme en fonction des exigences de la Politique sur les résultats introduits par le Conseil du Trésor en 2016.

En général, la présente évaluation porte sur la période allant de l'exercice 2010-2011 à l'exercice 2016-2017. Quelques activités et résultats hors de cette période ont aussi été pris en considération lorsqu'il était pertinent de le faire.

En ce qui a trait à sa portée, l'évaluation s'étend à la gestion du cadre du programme d'expérience du visiteur, tel qu'il est défini par les six éléments énumérés à la section 2.2. Elle porte plus particulièrement sur l'application du cadre dans le contexte des lieux historiques nationaux administrés par Parcs Canada.

L'APC possède ou administre 171 lieux historiques nationaux. L'objet principal de l'évaluation était d'examiner les lieux historiques nationaux où Parcs Canada offre aux visiteurs des expériences à part entière (environ 70 lieux). La nature et la portée des expériences offertes aux visiteurs par Parcs Canada dans ces lieux historiques varient grandement.

Les neuf voies navigables patrimoniales et les quatre lieux historiques nationaux connexes de l'Agence (le LHN du Fort-Sainte-Thérèse, le LHN de l'Écluse-Ascenseur-de-Peterborough, le LHN des Barrages-de-Pêche-Mnjikaning et le LHN du Blockhaus-de-Merrickville) ont été exclus de l'évaluation, car ces éléments feront l'objet d'une future évaluation plus générale de la gestion des canaux patrimoniaux. Ont aussi été exclus de l'évaluation les activités, extrants et résultats qui ont trait :

- à la sécurité des visiteurs, qui feront l'objet d'une évaluation distincte;
- aux initiatives de promotion à l'échelle de l'Agence, qui sont considérées comme un élément du Programme de promotion des lieux patrimoniaux et de soutien du public.

L'évaluation a été réalisée de façon simultanée avec l'évaluation du sous-programme de conservation des lieux historiques nationaux (2019). Lorsqu'il était pertinent de le faire, les évaluateurs ont aussi pris en considération les progrès accomplis dans l'application des mesures de gestion résultant de l'Évaluation de l'offre de services aux visiteurs de Parcs Canada (2012).

3.2 DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

Une matrice détaillée des questions d'évaluation, des attentes et des indicateurs de rendement ainsi que des sources de données pertinentes est présentée à l'annexe B. Les évaluateurs de l'Agence Parcs Canada ont réalisé le travail de terrain de l'évaluation de septembre 2015 à juin 2017. Les constatations présentées dans l'évaluation sont fondées sur les cinq méthodes de collecte de données suivantes :

Examen des documents. Un large éventail de documents a été examiné, notamment des lois, des politiques, des rapports organisationnels et des documents propres à certains programmes ou projets comme des ententes, des stratégies, des lignes directrices, des outils, des résultats de recherche et des rapports connexes.

Analyse des bases de données. L'analyse comprend un examen des données secondaires de différentes sources de l'Agence, notamment le système financier (STAR), le système de gestion des biens (MAXIMO), le système de suivi des projets d'infrastructure (OPRE). Des bases de données propres au programme ont aussi été consultées (p. ex., le Système d'information sur la mesure de la fréquentation, le Programme d'information sur les visiteurs, le Sondage national auprès des Canadiens et le Système de points de vente).

Entrevues auprès d'informateurs clés. Des entrevues auprès d'informateurs clés ont servi à recueillir de l'information sur toutes les questions de l'évaluation. Plus de 150 entrevues ont été réalisées avec des employés de l'Agence au Bureau national et lors de visites dans les lieux. Un nombre limité (n=18) d'intervenants externes (p. ex., des associations d'« Amis ») ont aussi été sondés. Dans les cas pertinents, les entrevues portaient à la fois sur la conservation des lieux historiques nationaux et les expériences qui y sont offertes aux visiteurs.

Visites sur le terrain. Des visites sur le terrain ont été effectuées pour obtenir une compréhension approfondie du fonctionnement du sous-programme à l'échelle locale, notamment les liens entre les activités, les extrants et les résultats. En plus des entrevues susmentionnées, les visites sur place comprenaient une tournée des lieux, afin d'observer l'endroit et de discuter d'enjeux propres à l'expérience du visiteur et des projets d'infrastructure récents ou envisagés.

En tout, l'évaluation comprenait la visite de 45 lieux historiques nationaux répartis dans 15 unités de gestion (voir l'annexe C). La sélection des lieux historiques reposait sur le fait que ceux-ci étaient hautement prioritaires pour le sous-programme. Les critères utilisés pour choisir ces lieux prioritaires sont les suivants :

- pertinence des dépenses des lieux historiques nationaux liées à l'expérience du visiteur (accent mis sur des lieux plus pertinents);
- lieux où des investissements dans les infrastructures sont prévus;
- taux de fréquentation (accent mis sur des lieux parmi les plus visités).

Analyse comparative. Les évaluateurs ont examiné des renseignements rendus publics et des ressources sur Internet, afin d'avoir une vue d'ensemble des approches et des pratiques exemplaires à l'égard de l'expérience du visiteur selon des organisations de référence nationales, provinciales, régionales et internationales. Cette méthode consistait notamment à visiter des musées provinciaux et fédéraux (p. ex. le Musée canadien de l'histoire) et à discuter avec les représentants d'organisations telles que Heritage Toronto, la Sépaq, Parcs Ontario et le National Park Service des États-Unis.

3.3 FORCES ET LIMITES DE L'ÉVALUATION ET STRATÉGIES D'ATTÉNUATION

L'examen des documents, les visites sur place et les entrevues ont permis d'obtenir une compréhension approfondie du sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux. Les entrevues auprès d'employés de Parcs Canada étaient suffisamment détaillées pour être considérées comme représentatives des perceptions au sein de l'Agence.

Les travaux sur le terrain ont été effectués conjointement avec ceux de l'évaluation du sous-programme de conservation des lieux historiques nationaux. Cela a permis d'avoir une vue d'ensemble des liens qui unissent ces programmes et une perspective plus large quant à l'exécution du sous-programme, en plus de maximiser la portée des visites sur place tout en réduisant les coûts défrayés par l'Agence. Parmi les 45 lieux visités, 16 étaient considérés comme prioritaires aux fins de l'évaluation du sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux. Les autres étaient d'un grand intérêt pour l'Évaluation de la conservation des lieux historiques nationaux, et/ou étaient situés à courte distance d'un autre lieu visité. Ainsi, le nombre et la diversité des lieux visités par l'équipe d'évaluateurs ont permis de constituer un bon échantillon de l'éventail des capacités des lieux et de l'exécution des diverses composantes de l'expérience du visiteur sur le terrain.

L'évaluation a fait ressortir différents problèmes dans la disponibilité, la qualité et l'uniformité des données liées à des mesures clés qui sont utilisées pour comprendre le rendement et les tendances au fil du temps (p. ex. des problèmes avec les données sur la fréquentation, les visites payantes, le programme de sondages auprès des visiteurs, et les biens, de même que des problèmes de continuité des données financières au fil du temps). Il s'agit de lacunes pertinentes qui sont mentionnées tout au long du présent rapport. Il y a également eu des difficultés dans la ventilation des données par lieu historique national, car d'un système de données à l'autre, chaque lieu est soit inscrit individuellement, soit intégré à une plus grande unité de rapport (par exemple un groupe de lieux historiques situés dans un même secteur géographique).

Les lacunes ou incohérences dans les données ont été compensées dans la mesure du possible par la méthode de la triangulation avec d'autres sources d'information, notamment des références croisées sur les tendances des marchés provenant de Statistique Canada, de Destination Canada et d'autres organisations de référence. Les entrevues et l'examen des documents lors des visites sur place ont permis d'obtenir des renseignements supplémentaires sur l'expérience du visiteur.

4. CONSTATATIONS

4.1 PERTINENCE

L'évaluation portait sur la pertinence du sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux par rapport aux besoins de la population canadienne, sa compatibilité avec les priorités du gouvernement du Canada et de l'Agence Parcs Canada ainsi que sa conformité au mandat législatif et stratégique de l'Agence.

Dans l'ensemble, l'évaluation a permis de constater un besoin continu pour le sous-programme. Le sous-programme appuie directement le mandat et la vision de l'Agence en favorisant les occasions pour les visiteurs de découvrir les lieux historiques nationaux administrés par Parcs Canada, d'en faire l'expérience, d'en profiter et de tisser des liens personnels avec eux. Des recherches ont démontré que lorsqu'une personne visite un lieu historique national et en fait l'expérience, elle est plus susceptible de valoriser cet endroit, de l'apprécier et d'y être attachée.

Vision de Parcs Canada

Les trésors historiques et naturels du Canada occuperont une place de choix au cœur de la vie des Canadiens, perpétuant ainsi un attachement profond à l'essence même du Canada.

Afin de favoriser l'intégrité commémorative des lieux historiques nationaux, la Politique sur la gestion des ressources culturelles (2013) de l'Agence prévoit aussi que les valeurs patrimoniales seront communiquées dans ces endroits, à la fois pour le lieu dans son ensemble et pour les diverses ressources culturelles qu'il renferme. L'expérience du visiteur est le principal véhicule par lequel Parcs Canada communique des messages sur le patrimoine à l'appui de l'intégrité commémorative de ces lieux, et ce sont ces apprentissages qui permettent aux Canadiens de mieux comprendre le rôle et l'importance de ces lieux dans notre histoire commune.

En outre, les éléments suivants démontrent la pertinence du sous-programme :

- **On constate un appui solide des Canadiens à l'égard des expériences offertes aux visiteurs dans les lieux historiques nationaux.** D'après le Sondage national auprès des Canadiens (2014), l'appui du public à l'égard des expériences offertes aux visiteurs dans les lieux historiques nationaux est très fort, et cet appui se reflète dans les taux de fréquentation : 75 % des Canadiens (de 18 ans et plus) ont dit avoir visité un lieu administré par Parcs Canada au moins une fois dans leur vie. On peut notamment le constater à l'échelle locale, car de nombreux lieux historiques nationaux font partie du tissu social de leur communauté (p. ex. comme lieu de rassemblement, d'événements spéciaux, etc.).
- **Le sous-programme s'adapte aux besoins des visiteurs.** L'Agence réagit à l'urbanisation et à la diversification ethnique croissante de la population canadienne en travaillant activement à maintenir et à augmenter la pertinence des expériences offertes aux visiteurs dans ses lieux historiques nationaux : elle révisé et actualise ses expériences grâce à des programmes novateurs, adaptés à la demande, qui visent à joindre à la fois ses publics de longue date et de nouveaux publics⁷. Cette transition vers une démarche plus axée sur le visiteur dans la communication des messages sur le patrimoine a également été intégrée à la nouvelle version de la Politique sur la gestion des ressources culturelles (2013) de l'Agence.
- **Le sous-programme s'inscrit dans les priorités du gouvernement du Canada.** Le sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux concorde avec les priorités énoncées dans le Cadre pangouvernemental du gouvernement fédéral (grands domaines de résultats ciblés pour l'ensemble du gouvernement). Le sous-programme est principalement lié au domaine de résultats « Une culture et un patrimoine canadiens dynamiques ». Il est aussi associé au domaine de

⁷ On observe aussi cette tendance dans les organisations de référence (p. ex. le « programme urbain » du National Parks Service aux États-Unis).

résultats « Une forte croissance économique ». En effet, les lieux historiques nationaux sont de puissants moteurs économiques locaux, en particulier dans les régions éloignées où le lieu est au cœur de l'offre touristique. Dans une étude sur le poids économique de Parcs Canada (2011), on a estimé que les lieux historiques nationaux apportaient une contribution annuelle de plus de 440 millions de dollars à l'économie canadienne. De ce montant, les dépenses des visiteurs comptaient pour 41 % des retombées sur le produit intérieur brut, 45 % des retombées en matière d'emploi, et 30 % des retombées fiscales⁸.

- **Le sous-programme est conforme aux priorités de l'Agence Parcs Canada.** Le sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux contribue aussi à d'autres priorités permanentes de l'organisation (p. ex. la hausse de la fréquentation et des recettes), ainsi qu'à des priorités qui sont circonscrites dans le temps, par exemple le rôle joué par les lieux historiques nationaux dans la commémoration de divers événements importants de l'histoire du Canada (comme le 150^e anniversaire de la Confédération et le centenaire des lieux historiques nationaux du Canada, tous deux en 2017).
- **Le sous-programme cadre avec le mandat législatif et stratégique de l'APC.** Le préambule de la *Loi sur l'Agence Parcs Canada* (1998) et la *Loi sur les parcs nationaux du Canada* (2000)⁹ mentionnent tous les deux la mise en valeur, l'utilisation et la jouissance par les Canadiens des endroits administrés par Parcs Canada. Bien que le terme « expérience du visiteur » ne soit pas utilisé dans ces lois, la *Loi sur l'Agence Parcs Canada* prévoit une « utilisation » par les visiteurs des propriétés de Parcs Canada et la prestation de « services » de qualité au public. Les Principes directeurs et politiques de gestion (1994) de l'Agence décrivent plus en détail les fonctions importantes des programmes d'expérience du visiteur dans la commémoration, la protection et la mise en valeur du patrimoine naturel et culturel. Dans l'ensemble, les politiques de Parcs Canada ont été conçues de façon à ce que les expériences offertes aux visiteurs dans les lieux historiques nationaux puissent favoriser l'atteinte de cet objectif général en permettant à ces derniers d'utiliser les lieux tout en protégeant l'intégrité écologique et commémorative.

4.2 RENDEMENT : ACTIVITÉS ET EXTRANTS

L'évaluation a permis d'examiner le rendement associé aux six activités principales du cadre sur l'expérience du visiteur : 1) cerner les publics à cibler ; 2) poser un diagnostic ; 3) créer l'offre ; 4) promouvoir l'offre ; 5) offrir des expériences sur place ; et 6) mesurer le rendement et produire des rapports. Une analyse préalable devait déterminer les endroits où Parcs Canada s'attend à ce que ce cadre soit appliqué. La nature et l'étendue de l'offre aux visiteurs ne sont pas précisées dans les lois ou les politiques. On observe plutôt que la nature de l'offre dans chaque lieu historique national est généralement déterminée en fonction de la demande du public à cet égard et des considérations logistiques (p. ex., les routes qui mènent au lieu). L'évaluation a été conçue de façon à tenir compte de la grande variété de l'expérience du visiteur dans ces lieux historiques.

⁸ *Economic Impact of Parks Canada*, Outspan Group Inc., Avril 2011.

⁹ La *Loi sur les parcs nationaux du Canada* (2000) s'applique à un sous-ensemble de lieux historiques nationaux énumérés dans une annexe de la *Loi*.

Le nombre de lieux historiques nationaux qui offrent des expériences aux visiteurs gagnerait à être plus clairement défini.

Parcs Canada utilise divers systèmes pour définir et catégoriser l'offre d'expériences aux visiteurs dans ses lieux historiques nationaux. Cependant, bien que ces systèmes se chevauchent, ils ne sont pas complètement harmonisés. Par exemple, dans l'ébauche des Lignes directrices sur la mise en valeur du patrimoine dans les lieux non opérationnels (2004), on qualifie de « non opérationnels » les lieux historiques nationaux administrés par Parcs Canada où il n'y a aucun employé régulier sur place (aucune présence permanente ou saisonnière)¹⁰. Ces lignes directrices mentionnent aussi que les lieux de Parcs Canada où les communications sur le patrimoine sont assurées par un exploitant tiers sont considérés comme des lieux opérationnels. Or, bien que l'offre aux visiteurs soit importante dans certains lieux mis en valeur par des exploitants tiers (p. ex., le LHN du Fort-Henry), on ne peut pas nécessairement s'attendre à ce que ces exploitants tiers adhèrent au cadre de l'Agence sur l'expérience du visiteur.

Dans les Normes nationales en matière de tarification (2015) de l'Agence, on trouve une autre définition axée sur le niveau de services. Selon ces normes, 60 des 155 lieux historiques nationaux visés par l'évaluation (39 %) offrent un certain niveau de services aux visiteurs (voir à l'annexe D). Les 95 autres lieux historiques (61 %) sont classés de niveau 1, c'est-à-dire qu'ils n'ont aucun service de base pour les visiteurs ou la mise en valeur du patrimoine. En réalité, les critères employés pour définir le niveau de services ne tiennent pas compte de la diversité et de la qualité des produits offerts. Par exemple, certains lieux historiques de niveau 1 (tels que le complexe historique de Dawson) ont une offre importante.

Parmi les autres possibles indicateurs de substitution sur l'offre de services figurent la consignation des dépenses liées à une offre, la collecte de données sur la fréquentation (visites-personnes et/ou visites payantes), et/ou la réalisation de sondages auprès des visiteurs. On peut voir dans le tableau 3 ci-dessous le nombre d'unités qui produisent des rapports en fonction de divers types d'indicateurs.

¹⁰ Les Lignes directrices ont été préparées par la Direction générale de la conservation et de la commémoration du patrimoine (aujourd'hui la Direction générale des affaires autochtones et du patrimoine culturel) à l'appui de la Politique sur la gestion des ressources culturelles (1994) de l'Agence.

Tableau 3. Indicateurs de l'existence d'une offre de services aux visiteurs

Indicateur	Nombre d'unités de rapport (2016-2017) ^a
Dépenses ^b	95
Visites-personnes ¹¹	76
Visites payantes ^{12c}	53
Programme d'information sur les visiteurs (sondage)	73
Normes nationales en matière de tarification (niveaux 2 à 5)	60
Remarques : a – Chaque unité de rapport peut comprendre plus d'un lieu historique national. b – Total calculé en fonction des lieux historiques qui ont consigné des dépenses avec les codes financiers pertinents. c – Le nombre total d'unités de rapport comprend seulement les lieux historiques qui utilisent le Système de points de vente RMS (et non ceux qui utilisent d'autres méthodes de collecte des recettes).	

Pour les besoins de cette évaluation, nous avons utilisé ces données afin de formuler notre propre définition pratique des lieux où le cadre sur l'expérience du visiteur devrait être appliqué pour le sous-programme. Il s'agit notamment de tous les lieux historiques nationaux qui font partie du Programme de mesure de la fréquentation (considérés comme des lieux opérationnels), et où des services sont offerts aux visiteurs par Parcs Canada, en tout ou en partie. Cette définition exclut les lieux de cette catégorie qui sont entièrement exploités par des tiers (n=3)¹³ ainsi que ceux situés au sein d'un parc national où aucun service propre au lieu n'est offert (n=3)¹⁴. Ainsi, au total, nous nous attendions à ce que le cadre de l'Agence soit appliqué dans 70 lieux historiques nationaux (l'annexe E en renferme la liste).

Cette question est abordée à la recommandation 1.

4.2.1. Cerner les publics à cibler

La segmentation des publics et le choix des publics à cibler sont considérés comme une première étape essentielle qui permettra à l'Agence de bien positionner son offre et de renouveler, de diversifier et de promouvoir efficacement les possibilités connexes d'expérience du visiteur. Nous nous attendions à ce que les publics à cibler aient été cernés, à la fois pour le réseau dans son ensemble et pour orienter les activités de lieux historiques nationaux en particulier.

¹¹ Chaque personne qui pénètre sur les terres ou dans les eaux d'une unité de rapport à des fins récréatives, éducatives ou culturelles pendant les heures d'ouverture est comptabilisée comme visite-personne. La circulation de transit, la circulation locale et la circulation commerciale sont exclues du calcul, tout comme les entrées multiples au cours d'une même journée. Prière de consulter l'annexe G pour en savoir davantage.

¹² Les visites payantes sont généralement un relevé des droits d'entrée perçus. Cependant, plusieurs lieux historiques qui n'exigent pas de droits d'entrée enregistrent malgré tout des visites payantes pour les visiteurs qui participent à des programmes patrimoniaux payants (c.-à-d. les lieux historiques nationaux du Complexe-Historique-de-Dawson, des Fortifications-de-Québec et de La Fourche). Prière de consulter l'annexe G pour en savoir davantage.

¹³ Lieux historiques nationaux de la Maison-Riel, Gulf of Georgia Cannery et de la Tour-Prince-de-Galles.

¹⁴ Lieux historiques nationaux de la Station-d'Étude-des-Rayons-Cosmiques-du-Mont-Sulphur, de Nan Sdins et du Col-Rogers.

L'Agence a sélectionné avec précision les publics à cibler à l'échelle nationale.

En 2011, la stratégie Dans la mire de Parcs Canada mentionnait la nécessité de définir les publics ciblés par l'Agence à la grandeur du pays en fonction des données sur ses propres visiteurs et des données plus générales sur les publics. Cette stratégie, fondée sur des analyses antérieures, énonçait les publics nationaux que l'Agence devait cibler. Il s'agissait à la fois des publics déjà clients de l'Agence (une clientèle à conserver et à faire croître) et des publics qui pourraient présenter le meilleur potentiel à long terme pour elle (les publics à nourrir et à faire croître). Une attention particulière a été portée à la pertinence de l'Agence pour les néo-Canadiens, les jeunes familles et les jeunes adultes.

Parcs Canada a investi dans deux outils connexes afin de définir ces publics avec encore plus de précision :

- **Quotient explorateur.** Élaboré par la Commission canadienne du tourisme (aujourd'hui Destination Canada) en collaboration avec l'entreprise Environics, le Quotient explorateur est un outil conçu pour comprendre les visiteurs en fonction de leurs valeurs sociales et de leurs préférences touristiques.
- **PRIZM.** PRIZM est un outil logiciel exclusif de segmentation des marchés qui utilise les données démographiques, comportementales et psychographiques pour établir le profil des Canadiens. Cet outil, dont Parcs Canada détient une licence pour usage interne depuis 2010, permet de comprendre les marchés et les publics, leurs besoins, leurs intérêts, les moyens de les joindre, ce qui a de l'importance à leurs yeux, et où ils se trouvent.

L'Agence s'est servie de ces outils pour segmenter les visiteurs en trois grandes étapes de la vie (jeunesse, famille et âge mûr), chacune étant divisée en au moins deux sous-groupes, en plus de quelques segments supplémentaires (c'est-à-dire des divisions au sein d'un même sous-groupe). On trouve à l'annexe F les définitions de ces segments, et à l'annexe G, des renseignements supplémentaires sur la segmentation des publics.

Le tableau 4 montre les segments de marché que l'Agence a choisi de conserver ou de nourrir au cours de la période visée par l'évaluation. Ces segments ont évolué au fil du temps, reflétant les changements observés dans les populations qui y sont associées (p. ex., un changement dans la taille, l'emplacement, les valeurs et les habitudes des populations de certains segments)¹⁵. Une telle évolution est normale et à prévoir dans la segmentation des marchés.

¹⁵ Parmi les changements observés, mentionnons l'apparition de quatre sous-groupes au sein du segment des « parents ambitieux d'âge moyen ». Deux sous-segments (les « naturels » et les « familles francophones ») ont été considérés comme les plus comparables au segment antérieur des « parents ambitieux d'âge moyen ». Le sous-segment « jeunesse métropolitaine d'origine chinoise » est également passé à une autre étape de la vie, ce qui a entraîné la subdivision de la « jeunesse métropolitaine » en deux sous-segments seulement.

Tableau 4. Publics ciblés par Parcs Canada à l'échelle nationale, de 2011 à 2015

	2011	2013	2015
Conserver et faire croître	<ul style="list-style-type: none"> Les publics ayant le plus fort potentiel d'après la clientèle actuelle 	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelles familles Parents ambitieux d'âge moyen Familles aux valeurs traditionnelles Parents prospères 	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelles familles Parents ambitieux d'âge moyen : <ul style="list-style-type: none"> Naturels Familles francophones Familles aux valeurs traditionnelles Parents prospères
Nourrir et faire croître	<ul style="list-style-type: none"> Néo-Canadiens Jeunes familles Jeunes adultes (18-34 ans) Enfants d'âge scolaire 	<ul style="list-style-type: none"> Célibataires Jeunesse métropolitaine : <ul style="list-style-type: none"> diversifiée Asie du Sud-Est Chine 	<ul style="list-style-type: none"> Célibataires Jeunesse métropolitaine : <ul style="list-style-type: none"> diversifiée Asie du Sud-Est

La stratégie Dans la mire (2011) donnait des orientations générales pour que tous les parcs et lieux historiques de l'Agence harmonisent leurs publics ciblés avec les segments prioritaires à l'échelle nationale. Plus récemment, les lettres de mandat des directeurs d'unité de gestion stipulaient qu'ils devaient élaborer ou modifier certaines activités génératrices de recettes axées sur les visiteurs des publics ciblés par l'Agence. Cette directive ne signifie pas qu'ils doivent négliger leurs publics importants à l'échelle locale si ceux-ci ne concordent pas avec l'un de ces segments, mais vise plutôt à favoriser le développement à long terme des marchés qui montrent un potentiel.

Pendant la période visée par l'évaluation, la Direction générale des relations externes et de l'expérience du visiteur a élaboré et communiqué des orientations et des outils pour faciliter l'application de la démarche de l'Agence à l'égard des publics ciblés. Toutefois, même si les employés responsables de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux étaient au courant des publics ciblés par Parcs Canada à l'échelle nationale, bon nombre d'entre eux ne pouvaient aisément nommer les publics qui étaient ciblés pour leur propre lieu (en fonction des segments de l'outil PRIZM). Dans une certaine mesure, on peut attribuer cette lacune à la présentation parfois incohérente de ces segments de marchés ciblés dans les différents documents de référence. Par exemple, le programme d'ateliers de la Direction générale sur l'élaboration et la promotion de produits dans les lieux (de 2013 à 2016) présentaient une vision axée sur quatre principaux publics ciblés¹⁶. Ces quatre segments de marché sont encore mentionnés dans les efforts ciblés de diffusion externe et de mise en marché de l'Agence. Or, bien que l'Agence puisse raisonnablement changer son point de mire pour répondre aux besoins de certaines initiatives, les messages à cet égard et les documents désuets qui demeurent disponibles ont alimenté la confusion quant à l'application du cadre des publics ciblés.

Cette question est abordée à la recommandation 2.

¹⁶ « Nouvelles familles », « parents ambitieux d'âge moyen », « célibataires » et « jeunesse métropolitaine diversifiée ». Selon le recensement mené au Canada en 2011, ces quatre publics représentent collectivement environ 30 % des ménages canadiens.

4.2.2. Poser un diagnostic

Les diagnostics sont fondés sur les données disponibles au sujet de la clientèle actuelle, et ils permettent de réaliser une évaluation interne afin de comprendre les forces, les faiblesses, les menaces et les possibilités qui sont associées à l'offre actuelle d'expériences aux visiteurs dans au moins un lieu historique national. Ils peuvent aussi permettre d'évaluer la capacité interne et les compétences des employés afin de cerner les lacunes en matière de formation ou les ressources à l'égard des partenariats et du bénévolat qui pourraient être nécessaires pour améliorer l'offre d'expériences aux visiteurs. En principe, ces évaluations sont un élément clé du processus de planification de l'expérience du visiteur : elles aident les lieux à harmoniser leur offre d'expériences avec les visiteurs actuels et futurs.

Parcs Canada a posé des diagnostics pancanadiens sur l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux.

En réaction à des années de baisse de la fréquentation, Parcs Canada a commencé dès 2004 à examiner et à renouveler son offre d'expériences aux visiteurs dans les lieux historiques nationaux. Par exemple, lors de l'examen du programme de mise en marché des lieux historiques nationaux du Canada (de 2004 à 2009) et de l'établissement de la stratégie intégrée sur l'Initiative de renouvellement des lieux historiques nationaux (2009), l'Agence a étudié les changements à apporter pour accroître la pertinence des lieux historiques nationaux qu'elle administrait. Des recherches qu'elle a menées depuis 2009 ont permis de cerner des obstacles importants à la fréquentation de ces lieux historiques¹⁷. Mentionnons notamment une faible connaissance des lieux historiques nationaux et de ce qu'ils offrent ; la perception générale au sein du public que les lieux historiques nationaux sont ennuyeux, et que leurs expositions sont désuètes et inintéressantes ; ainsi que l'emplacement plutôt éloigné de certains lieux historiques nationaux et la difficulté inhérente d'attirer les visiteurs en faisant de ces lieux la destination principale de leur voyage.

À l'occasion du centenaire du Canada en 2017, Parcs Canada a élaboré des stratégies pour éliminer les obstacles connus et attirer de nouveaux visiteurs, notamment par les moyens suivants : augmenter la fréquentation en faisant la promotion de lieux historiques nationaux moins connus ou moins visités qui sont situés à proximité de centres urbains; encourager les lieux historiques qui offrent des programmes d'interprétation à tenir des activités spéciales pour célébrer le centenaire; et établir des itinéraires permettant d'inclure des lieux historiques nationaux aux types de voyages qui intéressent des publics cibles plus variés.

¹⁷ Ce résumé des principaux obstacles est fondé sur le document *Attitudes à l'égard de la visite des endroits relevant de Parcs Canada et obstacles à leur fréquentation*, Montréal, Toronto et Vancouver, 2010; et sur le *Sondage national auprès des Canadiens, 2009, 2012 et 2014*.

Les diagnostics propres à chaque lieu historique national pourraient être améliorés ou actualisés.

La stratégie Dans la mire (2011) mentionnait explicitement que l'**Évaluation de l'expérience du visiteur** était l'une des quatre activités « fondamentales » devant être réalisées par chaque lieu historique pour déterminer les segments qu'il devait cibler. Bien que la Direction générale des relations externes et de l'expérience du visiteur continue de fournir des orientations et des gabarits pouvant servir à poser un diagnostic, elle n'impose plus d'obligations quant à l'approche à utiliser et à la fréquence des évaluations.

Évaluation de l'expérience du visiteur

Outil diagnostic permettant d'évaluer l'état actuel des facteurs qui ont une influence sur les possibilités d'expérience du visiteur dans un parc, un lieu ou une aire marine.

Au cours de la période visée par l'évaluation :

- **La plupart des lieux historiques nationaux disposaient de données locales pouvant servir à poser un diagnostic.** Il s'agissait notamment des données recueillies par Parcs Canada grâce à son Programme de mesure de la fréquentation et aux sondages de son Programme d'information sur les visiteurs (voir à l'annexe F). Depuis 2013, la Direction générale des relations externes et de l'expérience du visiteur utilise également des renseignements tirés de son Système de points de vente pour fournir aux lieux des rapports d'analytique opérationnelle et d'analyse des marchés. Bien que ces rapports ne soient pas officiellement considérés comme des outils pouvant servir aux diagnostics, ils fournissent un résumé concis des visites payantes, des recettes, des publics ciblés et d'autres données démographiques comme la taille et la composition des groupes de visiteurs, l'origine des visiteurs, la fréquence des visites et la langue de prestation des services. Au total, 75 % (n=53) des lieux historiques nationaux visés par notre analyse avaient reçu au moins un rapport d'analytique depuis 2013. Pour ce qui est des lieux qui n'ont pas reçu de rapport de ce genre, dans la plupart des cas, le nombre de transactions n'est pas suffisant pour réaliser une telle analyse, et/ou les recettes ne sont pas recueillies à l'aide du Système de points de vente RMS de l'Agence.
- **Les Évaluations de l'expérience du visiteur étaient l'outil de diagnostic le plus utilisé pendant la période d'évaluation, mais les résultats sont maintenant désuets.** Parmi les 70 lieux historiques nationaux visés par notre évaluation, 58 (83 %) ont réalisé au moins une Évaluation de l'expérience du visiteur de 2008 à 2011. Toutefois, les recommandations découlant de ces évaluations étaient antérieures aux nouvelles orientations importantes fournies par la stratégie Dans la mire. Il n'existe aucune donnée probante montrant que des évaluations exhaustives de l'expérience du visiteur ont été réalisées depuis 2011.

Le manque de capacité est un obstacle important ayant une incidence sur ces résultats. En effet, en 2013, le soutien direct fourni par la Direction générale des relations externes et de l'expérience du visiteur pour les diagnostics a été discontinué dans la majorité des lieux. Les lieux historiques nationaux ayant une brève saison opérationnelle, où les ressources humaines se limitent à quelques employés saisonniers, ont indiqué avoir eu depuis beaucoup de difficulté à poser un diagnostic. À l'exception de trois lieux, où des examens ont été réalisés dans le cadre de la planification de grandes initiatives de réinvestissement (site patrimonial Green Gables, Lieu historique national du Phare-de-Fisgard et Lieu historique national Rocky Mountain House), les données probantes disponibles laissent entendre que les diagnostics les plus récents se limitaient à des examens documentaires portant sur quelques programmes.

L'absence d'une approche concertée et cohérente dans la réalisation des diagnostics et dans l'élaboration des stratégies connexes de développement des marchés et des produits constitue un problème pour l'Agence. Parcs Canada a réagi à cette lacune en concluant récemment un accord d'approvisionnement pour faciliter l'élaboration de stratégies locales sur l'expérience du visiteur. Bien qu'il soit trop tôt pour commenter l'efficacité de cet instrument, sa conception permet de pallier certains problèmes recensés par les évaluateurs : grâce à cet instrument, les différentes approches de la trousse d'outils actuelle de l'Agence sont réunies en un seul cadre afin d'en favoriser l'efficacité et l'intégrité; de nouveaux outils sont ajoutés en fonction des besoins cernés lors de consultations sur le terrain; et le cadre peut être adapté à la taille et à la complexité des lieux historiques. Cette démarche à l'égard des diagnostics comprend également de multiples perspectives sur les publics éventuels.

4.2.3. Créer des expériences et les offrir aux visiteurs

L'expérience vécue par le visiteur dans un lieu historique national est le résultat de plusieurs éléments, dont la fluidité de la circulation sur place, la réception et l'orientation des visiteurs, ainsi que les installations, les services, les programmes et l'interprétation qui leur sont fournis pour faciliter leur jouissance et leur apprentissage. La façon dont ces expériences sont offertes varie en fonction de la taille et de la complexité de l'offre dans le lieu en question. Dans tous les cas, l'Agence applique des normes sur la qualité de l'expérience du visiteur, notamment la Garantie de Parcs Canada, pour assurer la satisfaction des visiteurs.

La stratégie Dans la mire (2011) établissait trois principales stratégies sur l'expérience du visiteur, dont une était la nécessité de diversifier et de renouveler les occasions d'attirer et de faire croître de nouveaux segments de marché. Le document énonçait également une série d'activités fondamentales et facultatives, adaptées aux publics ciblés, qui devaient faciliter ce renouvellement. Nous nous attendions à ce que les lieux historiques nationaux aient suivi ces orientations.

Même si la création d'expériences et l'offre de ces expériences aux visiteurs constituent deux activités distinctes dans le cadre de gestion de l'expérience du visiteur, ces deux activités sont présentées conjointement dans notre analyse, car l'efficacité de leur mise en œuvre est augmentée ou réduite en fonction de facteurs semblables.

Au cours de la période visée par l'évaluation, les évaluateurs ont fait les constatations suivantes :

- **Le renouvellement de la Politique sur la gestion des ressources culturelles (2013) de Parcs Canada a permis une plus grande souplesse à l'égard de l'expérience du visiteur.** En effet, grâce aux modifications apportées à cette politique, les lieux historiques nationaux peuvent présenter des récits et des expériences qui ne sont pas liés à leur importance historique nationale. Dans l'ensemble, les personnes interrogées avaient une perception positive de ce changement.
- **Les lieux historiques nationaux ont accompli des progrès dans le renouvellement de l'offre d'expériences aux visiteurs.** Les évaluateurs ont constaté de nombreux exemples de ce renouvellement dans les lieux historiques nationaux. Il s'agissait à la fois de nouveaux programmes nationaux, mis en œuvre dans toute l'Agence ou au sein de réseaux particuliers et ayant pour but d'augmenter la fréquentation parmi les publics ciblés, ainsi que d'initiatives et d'événements spéciaux particuliers à certains lieux (p. ex. le Lieu historique national du Fort-George a accueilli des

concerts de rock, aménagé un anneau de glace pour le patinage et présenté une exposition de steampunk canadien). On peut voir dans le tableau 5 les programmes ayant les plus forts taux de participation. Le répertoire à jour des nouveaux programmes et produits de l'Agence reflète une tendance qui a aussi été observée dans des lieux patrimoniaux de référence au Canada, aux États-Unis et ailleurs dans le monde.

- **Aucun répertoire courant des programmes d'expérience du visiteur n'a été tenu pendant la période d'évaluation.** C'est pourquoi il est impossible de quantifier les efforts de renouvellement. En 2016, la Direction de l'expérience du visiteur a créé un répertoire exhaustif des activités, programmes et produits qui pourrait servir de référence lors de futurs examens de l'évolution de l'offre au fil du temps.

Tableau 5. Taux de participation aux programmes d'expérience du visiteur des lieux historiques nationaux, 2016

Programme	Participation des lieux historiques nationaux		Description du programme
	Nombre	%	
Xplorateurs	58	83 %	Programme d'activités pour jeunes enfants.
Expérience des chaises rouges	56	80 %	Ce programme encourage les visiteurs à trouver les « chaises rouges », à profiter de points de vue pittoresques et à partager leur expérience sur les réseaux sociaux.
Explora	24	34 %	Ce programme met à profit la technologie des ordinateurs de poche et des GPS pour offrir du contenu local aux utilisateurs des sentiers.
L'histoire au bout des doigts	18	26 %	Ce programme offre aux visiteurs des occasions de porter des costumes d'époque et de vivre des expériences pratiques sur l'histoire d'un lieu historique national (p. ex., une journée dans la vie d'un soldat).
Expériences culinaires	12	17 %	Ce programme offre aux visiteurs des occasions de profiter de produits culinaires ou d'activités comme des pique-niques, des repas d'autrefois, ou encore des ateliers de cuisine traditionnelle ou de dégustation de boissons.
Visites en gants blancs	7	10 %	Ce programme offre aux visiteurs des occasions de manipuler des objets patrimoniaux et des artefacts tout en se renseignant à leur sujet.

Source : Site Web de Parcs Canada et renseignements fournis par la Direction générale des relations externes et de l'expérience du visiteur.

En 2011, Parcs Canada s'est également engagé à accroître la programmation autochtone dans les lieux historiques nationaux par les moyens suivants : i) peaufiner les messages d'interprétation et créer des occasions pour le public de se renseigner sur les peuples autochtones; et ii) veiller à ce que, là où il était pertinent de le faire, chaque parc et lieu mette en valeur des thèmes autochtones au cours des cinq années suivantes. Cet engagement s'est renforcé en 2015 lors de la publication du rapport final de la Commission de vérité et réconciliation. Ce rapport comportait un appel à l'action concernant l'établissement d'« un cadre de travail se rapportant à la réconciliation pour les besoins du patrimoine canadien et des activités de commémoration » (n° 79). En 2016, Parcs Canada a reçu 4,7 millions de dollars sur cinq ans pour favoriser la présentation des récits autochtones et les possibilités touristiques dans l'ensemble des endroits qu'il administre. Nous avons constaté la mise sur pied de programmes autochtones (p. ex. des programmes d'interprétation, des expositions et des activités spéciales) dans de

nombreux lieux historiques nationaux. Toutefois, le répertoire des lieux qui présentaient des programmes autochtones, créé en 2011, n'a pas été tenu à jour. Par conséquent, les évaluateurs n'ont pu déterminer la mesure dans laquelle Parcs Canada a respecté ses engagements.

Les souplesses et contraintes en matière de gestion influent sur la capacité de créer des expériences et de les offrir aux visiteurs.

En 2012, Parcs Canada a appliqué les directives sur la réduction des dépenses à l'échelle de l'appareil fédéral en apportant des modifications importantes à la conception et à l'exécution du sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux. Ces modifications cadraient avec les souplesses en matière de gestion qui avaient été désignées dans l'Évaluation de l'offre de services aux visiteurs (2012) à titre de facteurs pouvant contribuer à l'exécution économique et efficiente du sous-programme (p. ex., les décisions liées à la nature et à la portée de l'offre qui est présentée dans un lieu donné, la structure et la durée de la saison opérationnelle ainsi que les heures d'ouverture, la composition de l'effectif, etc.). Les modifications prévoyaient notamment une réduction de la saison opérationnelle et des heures d'ouverture dans de nombreux lieux, ainsi qu'une réduction de l'interprétation avec personnel dans 32 lieux historiques nationaux où serait désormais appliqué un modèle de programmes « autoguidés » (selon lequel aucune activité d'interprétation avec personnel présentée par Parcs Canada ne serait comprise dans les droits d'entrée). L'Agence s'attendait ainsi à économiser au total deux millions de dollars par année dans l'ensemble de ses lieux.

Les résultats de ces changements sont mitigés en ce qui a trait au renouvellement et à l'offre d'expériences aux visiteurs. Par exemple, les unités de gestion ont profité de la marge de manœuvre qui leur était offerte pour déterminer la nature des nouvelles expériences « autoguidées » selon le contexte de chaque lieu. Dans les lieux où il doit encore y avoir présence d'employés pour réduire les risques à la sécurité des visiteurs et/ou à l'état des ressources, l'offre de programmes payants a été améliorée, ou l'exécution des programmes a été confiée à des tiers. Par contraste, bien que quelques lieux aient démontré la rentabilité d'une saison opérationnelle prolongée¹⁸, les employés sur le terrain avaient généralement l'impression qu'une réduction de la saison opérationnelle diminuerait les possibilités de développement des marchés locaux qui sont plus importants au printemps et en automne (p. ex., les groupes d'élèves, les croisiéristes).

Ces mesures de réduction des coûts ont été accompagnées de mesures proportionnelles de modification de l'effectif, notamment une réduction du nombre d'employés et un recours accru aux employés saisonniers. Les évaluateurs ont constaté que ces changements ont aggravé certaines difficultés existantes quant à la capacité de concevoir des services et de les offrir aux visiteurs, difficultés qui sont courantes dans tout le réseau des lieux historiques nationaux. Mentionnons notamment les suivantes :

- **Incapacité d'élaborer de nouveaux programmes ou produits et de les évaluer.** Les employés sur le terrain ont indiqué qu'ils avaient souvent des idées pour créer de nouveaux programmes ou produits, mais qu'ils ne disposaient pas du temps et du personnel nécessaire pour les concrétiser. Par ailleurs, les employés sont de plus en plus souvent embauchés de façon saisonnière dans de nombreux lieux, et ont donc peu de temps pour examiner le rendement des nouvelles initiatives.

¹⁸ En 2016, au moins huit lieux historiques nationaux ont eu l'autorisation de prolonger leur saison opérationnelle.

- **Capacité limitée de présenter de nouveaux programmes et événements spéciaux.** Les employés, déjà peu nombreux, doivent passer du temps à présenter de nouveaux programmes ou événements spéciaux, ce qui réduit le temps consacré aux interactions habituelles avec les visiteurs. D'un point de vue administratif, il est particulièrement difficile d'assurer une capacité suffisante pour les programmes présentés le soir et le week-end (p. ex., organiser les horaires de façon à assurer des services adéquats aux visiteurs en évitant le plus possible les heures supplémentaires et l'épuisement des employés).
- **Difficultés dans la communication de messages cohérents.** La réduction de la saison opérationnelle a également eu une incidence sur la capacité de former les employés et de les maintenir en poste, ce qui a nui à la communication de messages d'interprétation cohérents, car les nouveaux employés embauchés chaque année n'ont pas tous une connaissance approfondie du lieu historique.

La direction a élaboré un mécanisme national pour faciliter l'élaboration et la mise en place de produits et de programmes particuliers. Par exemple :

Le Comité consultatif sur les armes historiques de l'Agence, qui existe depuis très longtemps, réunit des spécialistes du domaine dans toute l'Agence et conseille le Comité exécutif de gestion sur les programmes d'expérience du visiteur qui font appel aux systèmes d'armement patrimoniaux. Le Comité est également chargé de la formation et de la certification à l'échelle nationale des superviseurs et démonstrateurs d'armes historiques, et il contribue à l'évaluation et à l'examen des politiques et des programmes dans ce domaine. Ce groupe a joué un rôle de premier plan dans l'élaboration de nouveaux programmes qui sont désormais offerts dans de nombreux forts patrimoniaux de l'Agence (p. ex., les programmes de type « une journée dans la vie d'un soldat »).

Il existe également de l'information sur Internet qui fournit des lignes directrices et des outils pour la mise en œuvre du programme d'initiation au camping à l'échelle locale, et un site intranet vient d'être conçu pour appuyer la mise en œuvre de divers types d'expériences culinaires dans les lieux historiques nationaux¹⁹. Ces outils sont considérés comme des pratiques exemplaires. Les employés sur le terrain ont dit souhaiter un nombre accru d'outils de planification (p. ex. les visites en gants blancs) et d'autres types d'activités et de programmes. Il n'a pas été possible de réaliser, pour les besoins de l'évaluation, un inventaire complet des programmes et des activités qui tireraient parti de ce genre d'orientation.

4.2.3.1 Évaluer l'incidence des activités et des interventions sur les ressources culturelles

Le Principe directeur de Parcs Canada sur les activités appropriées à l'intention des visiteurs (1994) indique clairement que la demande publique à elle seule ne constitue pas une justification suffisante pour la fourniture d'installations et de services. La Politique sur la gestion des ressources culturelles (2013) précise que toutes les interventions (notamment la modification de l'offre aux visiteurs) qui pourraient avoir un effet nuisible sur les ressources culturelles d'un lieu historique national doivent être évaluées avant leur mise en œuvre, afin de déterminer et d'atténuer leurs répercussions sur l'intégrité commémorative du lieu. Le degré d'effort et le caractère détaillé de l'évaluation doivent être adaptés à la gravité et à la complexité des répercussions probables, et dans tous les cas, les résultats doivent être

¹⁹ Il existe des documents d'orientation pour le « chocolat patrimonial » et les « aliments traditionnels ». Un guide plus complet sur les expériences culinaires a été diffusé en 2017.

consignés afin de documenter les considérations et la justification de la décision, ainsi que les mesures d'atténuation et méthodes de surveillance connexes, le cas échéant.

Le Bulletin de gestion sur les évaluations d'activités récréatives et d'événements spéciaux (2010) de Parcs Canada décrit le processus et la série de principes qui doivent être utilisés pour évaluer les activités et événements nouveaux ou existants qui offrent des possibilités intéressantes et/ou suscitent des préoccupations importantes dans les lieux patrimoniaux protégés de Parcs Canada. Ce bulletin présente deux types d'évaluation : les évaluations nationales et les évaluations locales. À ce jour, cinq évaluations de ce type ont été réalisées pour des activités qui peuvent se dérouler dans les lieux historiques nationaux (des évaluations nationales de la géocachette, des jardins communautaires, de l'initiation au camping et des kiosques alimentaires mobiles, ainsi qu'une évaluation locale d'un abri de cuisine au lieu historique national du Fort-Langley). Ces évaluations déterminent les répercussions que peut avoir l'expérience du visiteur sur les ressources culturelles, et elles proposent des mesures d'atténuation.

Depuis 2012-2013, une importante baisse et une restructuration des effectifs affectés à la conservation des lieux historiques nationaux de l'Agence ont réduit l'accès des unités de gestion à un soutien spécialisé pour la prise de décisions liés à la gestion des ressources culturelles²⁰. Le personnel de terrain a indiqué avoir consulté des experts compétents au sein de l'Agence avant d'introduire de nouvelles activités et de nouveaux événements qui n'ont pas été soumis à une Évaluation des activités récréatives et des événements spéciaux (p. ex. les visites en gants blancs, les concerts d'envergure). Toutefois, il n'a pas été possible d'obtenir de documents faisant état de telles évaluations locales. Ainsi, il est difficile de confirmer dans quelle mesure ces évaluations ont été effectuées ou d'en évaluer le niveau de qualité. Le fait de transmettre les évaluations de certaines activités à des lieux qui envisagent d'apporter des modifications semblables à leur offre serait un autre moyen d'accroître l'efficacité et l'efficience de l'activité en question.

En 2015, l'Agence a également instauré un nouveau processus d'Analyse des impacts sur les ressources culturelles (AIRC) pour répondre aux exigences de la Politique sur la gestion des ressources culturelles. Selon la nouvelle version de la Norme de gestion de projet (2016) de Parcs Canada, il faut maintenant réaliser une Analyse des impacts sur les ressources culturelles (AIRC) lors de la planification de tout projet d'infrastructure important qui pourrait avoir des répercussions sur une ressource culturelle. Bien qu'il soit trop tôt pour commenter l'efficacité de ce processus, on peut s'attendre à une plus grande rigueur dans le processus d'approbation.

4.2.3.2 Biens associés à l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux

Les biens des lieux historiques nationaux peuvent être classés dans deux grandes catégories : les ressources culturelles liées à la désignation patrimoniale du lieu, et les biens contemporains. Les biens contemporains jouent un rôle important dans l'offre d'expériences sur place :

- ils donnent accès au lieu et permettent la circulation interne (p. ex., les routes, les aires de stationnement, les sentiers);

²⁰ L'Évaluation de la conservation des lieux historiques nationaux (2019) renferme plus de détails à ce sujet.

- ils permettent d'accueillir les visiteurs et de leur offrir des services (p. ex., les centres et kiosques d'accueil des visiteurs, les toilettes, les réseaux d'aqueduc et d'égouts, les aires de fréquentation diurne et de pique-nique, les infrastructures d'hébergement);
- ils rendent possible l'interprétation du lieu historique (p. ex., les reconstructions patrimoniales, les panneaux d'interprétation et les expositions). Certains lieux historiques nationaux qui offrent de nombreuses expériences aux visiteurs sont en grande partie composés de biens contemporains (reconstruction de bâtiments patrimoniaux) qui visent à faciliter l'interprétation de leur histoire²¹.

Les ressources culturelles comme les bâtiments et les ouvrages de génie patrimoniaux ont non seulement une importance historique, mais ils sont aussi le fondement de la mise en valeur et de l'interprétation des lieux historiques nationaux. Ces ressources culturelles doivent aussi être gérées de façon à maintenir l'intégrité commémorative du lieu historique national, ce qui peut créer des problèmes logistiques pour l'offre d'expériences aux visiteurs. Par exemple, le respect du paysage culturel ou des sites archéologiques d'un lieu peut influencer sur le choix de l'endroit où seront aménagés un stationnement ou des toilettes, sur la manière dont les visiteurs peuvent accéder à un lieu, ou sur l'emplacement des kiosques où les visiteurs payent différents frais, et ces choix peuvent nuire à l'expérience du visiteur. En outre, étant donné la nature des lieux historiques nationaux, l'accessibilité physique est également un problème dans un grand nombre de lieux et peut avoir des répercussions sur la démographie des visiteurs (faible nombre de visiteurs âgés). Il faudra de la créativité pour arriver à résoudre ces difficultés, et les solutions qui conviennent aux infrastructures contemporaines (p. ex., l'ajout d'un ascenseur) peuvent avoir une incidence négative sur la valeur patrimoniale des ressources culturelles.

Des études réalisées par des organisations externes de référence ont montré qu'un entretien inapproprié des bâtiments et ouvrages de génie patrimoniaux entraîne une réduction de la satisfaction des utilisateurs des lieux patrimoniaux. Les constatations sur le répertoire et l'état de ces ressources culturelles sont décrites dans l'Évaluation de la conservation des lieux historiques nationaux (2019).

Répertoire et état des biens contemporains

Nous nous attendions à ce que Parcs Canada connaisse l'étendue et l'état des biens des lieux historiques nationaux destinés à l'expérience du visiteur. Depuis 2009, Parcs Canada a entrepris des travaux importants pour améliorer sa connaissance des biens bâtis qu'il administre. En 2012, l'Agence a réalisé un Examen national des biens pour vérifier les renseignements de base sur son portefeuille de biens bâtis (nombre de biens, état général et estimation de leur valeur de remplacement actuelle et des travaux reportés). D'après cet examen, la valeur de remplacement actuelle estimée de l'ensemble du portefeuille de l'Agence se situe entre 15 et 16,6 milliards de dollars, et la valeur des travaux reportés est de 2,6 à 2,8 milliards de dollars. Au sein du portefeuille, 679 biens associés à l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux ont une valeur de remplacement actuelle estimée à 455 millions de dollars, et les travaux reportés s'élèvent à près de 90 millions de dollars²².

En 2015, Parcs Canada a débuté la migration des données de son système de gestion des biens vers une nouvelle base de données, Maximo. On estime que 90 % de la validation et de la migration des données

²¹ Par exemple, les lieux historiques nationaux du Fort-George, du Fort-Langley, de la Forteresse-de-Louisbourg et de L'Anse aux Meadows.

²² Les biens associés à un risque élevé (p. ex., les barrages et les ponts) sont exclus de cette estimation.

avaient été effectuées en septembre 2016. Selon les données de Maximo, on compte maintenant 917 biens situés dans les lieux historiques nationaux de l'Agence qui sont associés à l'expérience du visiteur, et leur valeur de remplacement actuelle est estimée à 690 millions de dollars (sans compter les biens des canaux historiques). On peut voir dans le tableau 6 une comparaison du profil des biens associés à l'expérience du visiteur tiré de l'Examen national des biens (2012) avec des données plus récentes tirées de Maximo (septembre 2016).

Tableau 6. Profil des biens associés à l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux, 2012 et 2016

Année	Biens ²³	État général						Grand total	Valeur des travaux reportés (K\$)
		« A » (Bon)	« B » (Acceptable)	« C » (Mauvais)	« D » (Très mauvais)	C+D	S. O.		
2012	Total	226	250	154	32	186	17	679	89 970
	%	33 %	37 %	23 %	5 %	28 %	3 %		
2016	Total	552	55	104	206	310	0	917	134 089
	%	60 %	6 %	11 %	22 %	33 %	0 %		
Variation totale		↑326 (142 %)	↓195 (-78 %)	↓50 (-32 %)	↑174 (544 %)	↑106 (67 %)	↓17 (-100 %)	↑238 (35 %)	↑44 119 (49 %)

Source : Examen national des biens (2012) ; Maximo (2016).

Il est essentiel de mettre ces données en contexte pour comprendre les variations entre 2012 et 2016. Le nombre de biens attribués au sous-programme a augmenté de 35 % de 2012 à 2016, en raison d'un recodage des biens existants et de l'acquisition de nouveaux biens. La variation de l'état des biens découle à la fois d'une mise à jour de la cote d'état des biens (p. ex., par l'intégration des résultats d'inspections récentes) et de l'amélioration de l'état des biens qui ont fait l'objet d'investissements. Les évaluateurs n'ont pu obtenir les données nécessaires pour attribuer à l'un ou l'autre de ces deux facteurs les variations observées dans l'état des biens.

En 2015-2016, l'Agence s'est donné des cibles relativement à l'état des biens de l'expérience du visiteur. L'attente qu'elle a formulée à cet égard (c'est-à-dire que 100 % des biens dont l'état est jugé mauvais ou très mauvais passent à un état bon ou acceptable d'ici mars 2020) est une réponse au financement important qu'elle a reçu dans le cadre du Programme d'investissement pour les infrastructures fédérales en vue d'améliorer l'état de tout son portefeuille de biens. Nous nous attendions à ce que Parcs Canada accomplisse des progrès mesurables dans ce domaine.

Au cours de la période visée par l'évaluation, les évaluateurs ont fait les constatations suivantes :

- **Selon le rendement rapporté, la cible est « en voie d'être atteinte ».** En 2016-2017, l'Agence a indiqué que 25 % des améliorations apportées aux biens seraient terminées en mars 2017 (c'est-à-dire 53 des 209 biens). Il s'agissait notamment de travaux importants d'amélioration des infrastructures réalisés dans au moins 30 lieux historiques nationaux. Ce rendement est mesuré en

²³ Les plaques de la CLMHC (n=1131) ne sont pas comptées. Bien que ces plaques soient maintenant attribuées au sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux dans Maximo, pour les besoins de l'évaluation, l'entretien de ces plaques est considéré comme une activité relevant du sous-programme de la désignation des lieux historiques nationaux.

fonction du sous-ensemble des biens dont l'état a été jugé mauvais ou très mauvais lors de l'Examen national des biens (2012).

- **Des plans ont été élaborés pour rattraper le retard accumulé dans les travaux à exécuter.** En janvier 2017, la base de données de suivi des grands projets de Parcs Canada indiquait que 70 projets visant des biens de l'expérience du visiteur étaient prévus ou en cours dans 37 lieux historiques nationaux, et que leur valeur totale estimée s'élevait à 71 millions de dollars²⁴. À ces projets s'ajoutent les travaux d'infrastructure en cours qui visent à rattraper le retard accumulé en ce qui a trait aux ressources culturelles dans ces lieux historiques.
- **Les biens de l'expérience du visiteur qui ne sont pas visés par les investissements dans les infrastructures ont aussi besoin d'attention.** Par exemple, une initiative de renouvellement de la signalisation dans tous les lieux administrés par l'Agence devait se terminer en 2010. Nous avons cependant constaté que, dans bien des lieux, la signalisation demeure absente ou est désuète (p. ex., absence de l'image de marque actuelle de Parcs Canada), ce qui nuit à la circulation. En outre, dans de nombreux lieux, des panneaux d'interprétation sont dégradés, vandalisés ou manquants, ce qui peut réduire les possibilités d'apprentissage pour les visiteurs.

L'ampleur actuelle du retard accumulé dans les travaux est le résultat de nombreuses années d'investissements insuffisants dans l'entretien et la réfection. En 2014, au terme d'un examen indépendant, il a été recommandé d'investir annuellement dans la réfection et l'entretien un montant équivalant à 4,8 % de la valeur de remplacement actuelle, afin d'assurer la viabilité de l'ensemble du portefeuille de biens de l'Agence. Or, le budget des services votés de Parcs Canada qui est consacré aux investissements dans les biens est très inférieur à ce pourcentage. Même si on peut s'attendre à ce que le Programme d'investissement pour les infrastructures fédérales réduise les retards accumulés, ce programme a une portée et un budget limités dans le temps. Il devrait permettre de réduire de moitié seulement la valeur estimée des travaux reportés qui touchent des biens de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux (valeur qui s'élevait à environ 134 millions de dollars en 2016). Parcs Canada continue de chercher des solutions pour assurer la viabilité de ses biens à long terme.

4.2.4. Promouvoir l'offre

Pour que les voyageurs choisissent une aire patrimoniale protégée comme destination, Parcs Canada doit également informer ces visiteurs éventuels au sujet des possibilités qui sont offertes dans les lieux, et les inciter à planifier leur expérience. Nous nous attendions à ce que Parcs Canada planifie et exécute efficacement la promotion et la promotion croisée de son offre renouvelée auprès des publics ciblés.

Au cours de la période visée par l'évaluation, nous avons constaté que la plupart des lieux historiques nationaux n'avaient pas de plan de mise en marché ou de stratégie de promotion qui leur était propre. Parmi les lieux visités, seuls six lieux historiques nationaux et deux unités de gestion ont démontré l'existence d'un plan de mise en marché ou d'une stratégie de promotion des lieux historiques nationaux qui pouvait servir à orienter les lieux dans le choix des meilleures méthodes pour

²⁴ Les données extraites de l'Outil de production de rapport d'étape (OPRE) de Parcs Canada ont trait aux projets associés aux codes 4402 - Services et installations dans les lieux historiques nationaux (n=66) et 4404 - Programmes d'interprétation dans les LHN (n=4). Parmi ces projets, un montant de 53 millions de dollars (75 %) sera fourni par le Programme d'investissement pour les infrastructures fédérales. Le reste proviendra d'autres enveloppes associées au cadre du programme d'investissement de l'Agence.

communiquer leur offre aux visiteurs. Les publics ciblés étaient parfois indiqués dans ces documents, mais les stratégies connexes de mise en marché n'étaient pas toujours précises et, dans bien des cas, ne contenaient qu'une référence théorique aux segments de l'outil PRIZM. Aucun de ces documents de mise en marché ne mentionnait le Quotient explorateur.

La plupart des lieux historiques nationaux ne sont pas des destinations touristiques à part entière. C'est pourquoi les employés ont souligné l'importance d'harmoniser leurs ressources limitées de mise en marché avec celles des plus grands marchés touristiques provinciaux ou régionaux; ces marchés ne sont pas nécessairement ceux qui sont ciblés par l'Agence. D'une unité de gestion à l'autre, les ressources de mise en marché vont de 15 000 \$ à 50 000 \$ par année. Même si les documents produits sont pour la plupart conformes aux Normes de conception pour la promotion des endroits et des produits de Parcs Canada (2014), les données du rapport annuel qui portent sur les prévisions de l'Agence en matière de publicité payante laissent croire que seulement 15 % des activités de publicité payante des lieux historiques nationaux sont stratégiquement axées sur les publics ciblés par Parcs Canada. La majorité (70 %) des publicités payantes ont été diffusées dans des guides touristiques nationaux, provinciaux et/ou régionaux qui ciblent les consommateurs de voyage en général. On observe des résultats semblables en 2015-2016.

Ces limites étant prises en considération :

- **Localement, les lieux historiques nationaux s'associent à des partenaires pour accroître leur portée.** Par exemple, le festival Symphonie sous le ciel est le résultat d'un partenariat entre le lieu historique national du Homestead-Motherwell et l'Orchestre symphonique de Regina. Cet événement a fait l'objet d'une promotion à la fois sur le site Web de l'Orchestre et sur celui de l'office du tourisme de Regina. Le lieu s'est également associé à une brasserie locale, qui a créé une bière commémorative du homestead Motherwell et l'a dévoilée lors de l'événement. Parcs Canada a mis à profit les ressources de ces partenaires pour promouvoir le festival auprès d'un public plus large que ce qu'il aurait pu faire étant donné les limites internes liées à la publicité payante.
- **À l'échelle organisationnelle, Parcs Canada utilise maintenant davantage ses propres guides nationaux et régionaux pour faire la promotion et une promotion croisée de ses aires patrimoniales protégées.** Les éditions récentes de ces guides présentent également des itinéraires locaux proposés qui visent à attirer les visiteurs dans les lieux moins connus ou plus éloignés. Bien qu'on observe, dans certains lieux historiques nationaux, une promotion croisée d'autres endroits administrés par Parcs Canada, il est sans doute possible d'augmenter encore davantage la promotion croisée de ces itinéraires locaux dans les lieux historiques nationaux.

Parcs Canada a de la difficulté à maintenir des outils de planification de voyages qui soient pertinents et actualisés.

Pour favoriser la fréquentation, Parcs Canada doit également fournir aux visiteurs éventuels des renseignements dynamiques, pertinents et à jour qui leur permettront de planifier leur expérience. Nous nous attendions à ce que Parcs Canada ait mis à la disposition des visiteurs des outils efficaces de planification de voyages.

Voici les principaux outils de planification de voyages de Parcs Canada :

- **Site Web de Parcs Canada.** Il s'agit de l'outil de planification qui est actuellement le plus utilisé par les visiteurs éventuels. Au cours de la période visée par l'évaluation, l'utilisation totale du site Web est passée de sept à vingt millions de visites uniques chaque année. On estime que 20 % de ces visites uniques concernaient les lieux historiques nationaux.
- **Service national d'information.** Parcs Canada utilise ce centre d'appels national pour répondre aux demandes de renseignements du public au nom de l'Agence (plus de 96 000 demandes par année).
- **Réseaux sociaux.** Parcs Canada est de plus en plus présent sur les plateformes des réseaux sociaux comme Facebook, Twitter et, plus récemment, Instagram. Ces sites sont utilisés activement par les lieux historiques nationaux comme outils de promotion et de mobilisation.

En 2011, Parcs Canada a reconnu que les produits de planification de voyages dont il disposait alors n'étaient pas adaptés aux besoins des visiteurs, aux tendances et à ses propres orientations. Un Groupe de travail sur la planification des voyages a été mis sur pied pour se pencher sur la question, et sa priorité était de recommander des améliorations au contenu Web. S'appuyant sur un projet antérieur de renouvellement du site Web, Parcs Canada a mis à niveau son site Web et l'a harmonisé avec le nouveau format Web « Canada.ca » en avril 2017. D'autres améliorations connexes ont permis de régler certains problèmes recensés par le Groupe de travail.

Il incombe aux unités de gestion de veiller à ce que les renseignements fournis aux visiteurs sur chaque lieu historique national (p. ex., les heures d'ouverture, les programmes et les produits offerts) soient pertinents et à jour. Nous avons constaté que c'était là une autre difficulté qui pouvait avoir des répercussions sur une planification efficace des voyages. Par exemple, les agents du centre d'appels se servent du site Web de Parcs Canada et d'un outil d'information de type « assistant automatisé » pour répondre aux demandes de renseignements du public. L'assistant automatisé comprend des renseignements sur les différents lieux qui sont fournis par les employés sur le terrain et qu'on peut difficilement trouver en ligne²⁵. Cette façon de faire, qui vise à assurer une certaine expertise régionale aux agents qui donnent des conseils, est fondée sur l'hypothèse que des mises à jour périodiques sont réalisées. Or, bien que certains lieux historiques nationaux aient effectué des mises à jour périodiques de leur propre initiative, nous avons constaté qu'environ six ans s'étaient écoulés entre les demandes de mise à jour de ces renseignements diffusés à l'échelle de l'organisation (de 2011-2012 à 2017).

Plus récemment (à compter de mai 2017), l'Agence a apporté plusieurs améliorations à ses outils de planification de voyages. Elle a notamment actualisé son site Web et lancé une application mobile axée sur la planification de voyages. L'information mise à jour a été transmise au Centre d'appels national, et une stratégie liée aux moteurs de recherche Google a été élaborée afin d'actualiser l'information offerte sur Google pour la planification de voyages dans 200 lieux patrimoniaux administrés par Parcs Canada.

4.2.5. Mesurer le rendement et produire des rapports

Pour les besoins de la reddition de comptes sur le sous-programme et de l'évaluation de l'efficacité de ses activités, nous nous attendions à ce que l'Agence ait mis en place des programmes pertinents et fiables de mesure du rendement ; que les données recueillies soient consignées dans les systèmes

²⁵ Des renseignements sur la plupart des lieux historiques nationaux figurent dans l'assistant automatisé. Les lieux qui ne font pas partie de l'assistant automatisé sont ceux pour lesquels on reçoit peu de demandes de renseignements, voire aucune.

appropriés ; et que des procédures aient été adoptées pour en assurer l'intégrité. En outre, nous nous attendions à ce que l'Agence utilise ces renseignements pour examiner le rendement de ses programmes, en faire un compte rendu et l'améliorer.

Nous avons constaté que Parcs Canada dispose de programmes pertinents de mesure du rendement en ce qui a trait à l'expérience du visiteur, notamment dans les lieux historiques nationaux. Les données utilisées pour évaluer le rendement en fonction des indicateurs organisationnels du sous-programme sont principalement recueillies au moyen de trois instruments : le Programme de mesure de la fréquentation, le Programme d'information sur les visiteurs et le Système de points de vente. On trouve à l'annexe G une description de ces instruments et de leurs limites en matière de données.

Les données recueillies par ces instruments sont consignées dans les systèmes appropriés et combinées de façon à orienter l'analytique des marchés dans les divers lieux. Comme nous l'avons mentionné au point 4.2.2, depuis au moins 2013, il est possible de consulter des rapports d'analytique opérationnelle et d'analyse des marchés pour connaître les données opérationnelles liées à l'expérience du visiteur locale dans la plupart des lieux historiques nationaux²⁶. Toutefois, il n'est pas surprenant de constater que les données des rapports, qui proviennent de différentes sources, peuvent parfois présenter de l'information incohérente²⁷. En outre, bien que les rapports mentionnent certaines des limites de leurs données, il revient aux employés des lieux d'interpréter correctement ces données.

Les employés sur le terrain souhaiteraient obtenir plus de renseignements à jour au sujet des visiteurs.

Les employés sur le terrain conviennent que les renseignements présentés dans les rapports d'analytique des marchés, bien qu'ils soient utiles pour les analyses stratégiques, ont une utilisation limitée dans la prise de décisions sur la gestion quotidienne de l'expérience du visiteur dans un lieu donné. Ces rapports ne sont pas conçus de façon à évaluer l'efficacité d'éléments particuliers de l'offre, ou à déterminer les modifications à y apporter pour améliorer les résultats. Bien que les rapports mentionnent les publics ciblés qui sont sous-représentés dans un lieu, ils n'indiquent pas les facteurs qui causent cette sous-représentation. Ils n'aident pas les gestionnaires sur le terrain à comprendre ce qui motive ou incite un visiteur à fréquenter un lieu historique.

Les sondages auprès des visiteurs, qui sont réalisés tous les cinq à dix ans, fournissent eux aussi des renseignements sur les résultats, mais ils ne sont pas assez fréquents pour que leurs résultats puissent servir à la prise de décisions à court ou à moyen terme. Les lieux historiques nationaux qui réalisent des sondages de base peuvent poser des questions qui leur sont propres pour recueillir des renseignements

²⁶ Des rapports d'analytique des marchés sont fournis à certains lieux historiques nationaux depuis 2010 ; ces premiers rapports sont toutefois fondés sur d'autres méthodes de collecte des données.

²⁷ Par exemple, dans le sondage de 2015 auprès des visiteurs du Lieu historique national du Fort-Langley, la majorité des répondants (76 %) étaient des Canadiens. Le rapport d'analytique des marchés de 2015, qui est fondé sur les codes postaux, indiquait que 60 % des visiteurs étaient Canadiens. Cette différence dans l'origine des visiteurs peut aussi se répercuter sur d'autres caractéristiques des visiteurs, par exemple la composition des groupes de visiteurs et l'historique des visites.

sur certains éléments de leur offre locale, et ils le font, mais dans certains cas, le nombre de répondants à ces questions n'était pas suffisant pour que les résultats soient utiles²⁸.

S'ils n'ont pas ces renseignements à leur disposition, les employés sur le terrain s'en remettent à d'autres sources d'information, comme l'observation directe, les commentaires formulés de vive voix par les visiteurs sur place et les cartes-commentaires génériques. Ils peuvent aussi consulter les commentaires tirés de sites en ligne externes, par exemple le site TripAdvisor.

En 2012, l'Agence a fait savoir à ses employés que les recherches sur l'opinion publique ne seraient entreprises que pour répondre à des exigences redditionnelles gouvernementales (c.-à-d. pour des sondages périodiques nationaux auprès de la population canadienne ou pour les sondages du Programme d'information sur les visiteurs). Dans quelques cas, cependant, le personnel des unités de gestion a été invité à évaluer l'efficacité d'activités ou de programmes locaux au moyen de sondages courts. Par exemple, à l'aide d'un gabarit conçu pour le programme national d'initiation au camping, le manuel du programme d'initiation au camping encourage les lieux historiques à évaluer leur activité locale en vue de faire connaître les exemples à suivre et d'améliorer les activités futures. De même, la documentation créée pour l'élaboration et l'offre de diverses expériences culinaires indique que l'évaluation représente un moyen clé de juger du degré de réussite de l'expérience. Ici encore, le personnel a été invité à remettre un court questionnaire aux participants. Les entrevues ont révélé que le personnel de terrain cherchait à obtenir des précisions au sujet des recherches sur l'opinion publique et à savoir dans quelles situations la direction locale pouvait se sentir libre d'évaluer ses programmes.

Plusieurs autres organisations (p. ex. Parcs Ontario et la Sépaq) ont indiqué réaliser des sondages en ligne pour évaluer la satisfaction des utilisateurs des parcs²⁹. En outre, Patrimoine canadien a récemment utilisé un mélange de sondages au passage sur place et de questionnaires de suivi en ligne pour évaluer la satisfaction des participants à certains grands événements tenus dans la région de la capitale nationale (p. ex., le Bal de neige, la fête du Canada). Ces nouvelles approches permettent à la direction d'obtenir de plus amples renseignements en temps réel, mais elles sont assujetties à leurs propres limitations méthodologiques (telles que les délais de réponse et la représentativité de l'échantillonnage).

En 2016, la Politique sur les communications et l'image de marque et la Directive sur la gestion des communications sont entrées en vigueur et ont supplanté la Politique sur les communications de 2006 du gouvernement du Canada. Ce changement d'orientation stratégique permet aux ministères de déterminer ce qui constitue une recherche significative qui ne fait pas l'objet d'un marché. Ils disposent ainsi d'une souplesse accrue pour réaliser leurs propres recherches internes sur l'opinion publique.

4.3 RENDEMENT : RÉSULTATS ET EFFICIENCE À L'ÉCHELLE DU RÉSEAU

Les évaluateurs ont examiné le rendement de Parcs Canada par rapport aux résultats escomptés du sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux, et ce, sur deux plans : 1) le réseau des lieux historiques nationaux dans son ensemble, et 2) le rendement individuel des lieux

²⁸ Le besoin perçu d'information pertinente et à jour sur les visiteurs ne signifie pas que le Programme d'information sur les visiteurs ou le Système de points de vente RMS ne sont pas utiles ou que les processus de collecte de données devraient être radicalement élargis.

²⁹ Parcs Ontario effectue des sondages en ligne depuis 2005. La Sépaq a instauré un sondage en ligne dans le cadre d'un projet pilote en 2017.

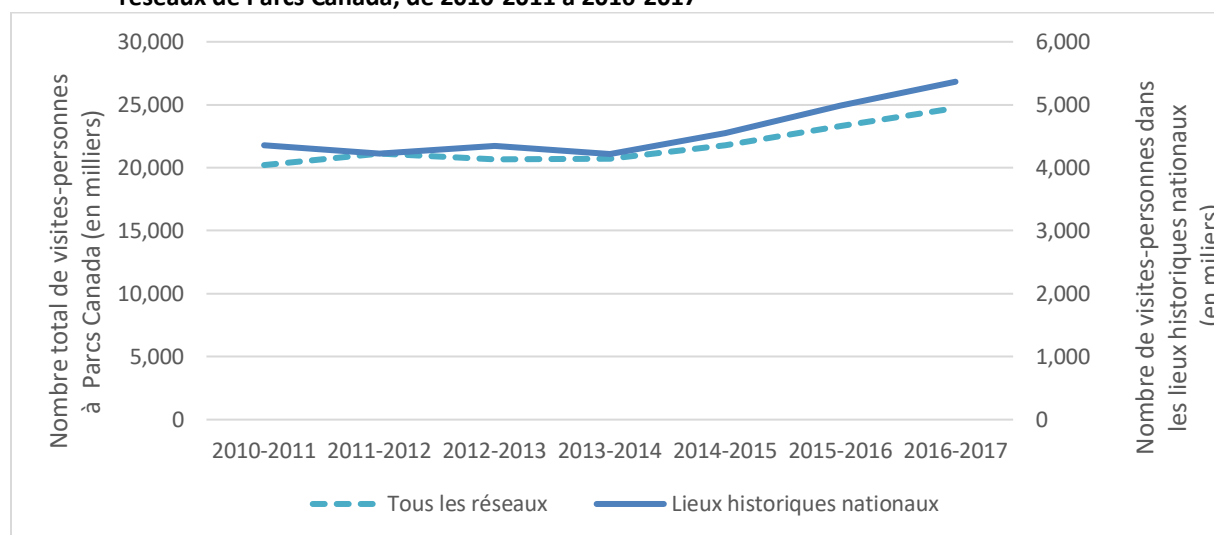
historiques nationaux. La présente section fait état de nos constatations en ce qui a trait à la portée du sous-programme (le nombre de visiteurs et leur profil démographique), aux résultats obtenus (la satisfaction, la jouissance, l'attachement et l'apprentissage chez les visiteurs), ainsi qu'à l'efficacité et à l'économie à l'échelle du réseau. Les constatations liées au rendement individuel des lieux historiques nationaux sont présentées à la section 4.4.

Notre analyse du rendement est limitée en fonction des résultats mesurés par l'Agence, et c'est pourquoi les nombres utilisés varient pour chaque résultat. Bien que les cibles organisationnelles relatives à l'expérience du visiteur aient une portée nationale (c'est-à-dire qu'elles sont mesurées à titre de facteur influençant l'atteinte des résultats dans tous les réseaux), nous avons examiné des données portant sur des lieux historiques nationaux particuliers afin de déterminer la mesure dans laquelle les tendances pour ce réseau et les tendances nationales étaient semblables ou différentes.

4.3.1. Portée : visites-personnes, visites payantes et publics ciblés

Depuis 2009-2010, Parcs Canada vise continuellement à maintenir ou à augmenter la fréquentation dans l'ensemble de ses endroits patrimoniaux. L'objectif actuel est d'augmenter de 2 % par année le nombre de visites dans les endroits administrés par Parcs Canada. Bien qu'aucun objectif précis n'ait été fixé pour le sous-programme, nous avons constaté que la tendance dans le réseau des lieux historiques nationaux suit la tendance nationale voulant que le nombre global de visites-personnes soit en augmentation depuis 2010-2011 (figure 1). Les résultats pour 2016-2017 montrent que la fréquentation des lieux historiques nationaux a atteint un sommet depuis que la cible a été fixée, à savoir près de 5,4 millions de visites-personnes.

Figure 1 : Tendance à l'égard des visites-personnes dans les lieux historiques nationaux et dans tous les réseaux de Parcs Canada, de 2010-2011 à 2016-2017



Source : Rapports de Parcs Canada sur la fréquentation, de 2010-2011 à 2016-2017

Même si les grands événements (concerts, célébrations, etc.) ont une incidence manifeste sur la hausse de la fréquentation dans certains lieux historiques, il est par ailleurs difficile d'attribuer l'augmentation de la fréquentation des lieux historiques nationaux de Parcs Canada aux mesures prises par l'Agence, car d'autres facteurs externes ont des répercussions importantes, par exemple les tendances économiques et les événements ailleurs dans le monde.

L'analyse statistique réalisée par la Direction des sciences sociales de Parcs Canada attribue 97 % de la variation dans la fréquentation globale de tous les parcs et lieux historiques administrés par l'Agence à quatre facteurs³⁰ :

- la valeur du dollar canadien, qui influence les décisions concernant les voyages extérieurs;
- le taux de chômage national, qui influence le nombre de Canadiens ayant les moyens financiers de prendre des vacances;
- les grands événements perturbateurs (p. ex., les avis aux voyageurs à l'étranger);
- la modification de la méthodologie de calcul de la fréquentation.

L'analyse conclut que la meilleure situation pour Parcs Canada est un faible taux de chômage et un faible dollar canadien. En l'absence de ces conditions économiques favorables, l'Agence pourrait avoir plus de difficulté à maintenir la tendance positive dans la fréquentation.

Les visites payantes et les recettes sont en hausse.

Depuis 2014-2015, les lettres de mandat des directeurs d'unité de gestion enjoignent à ces derniers d'augmenter les recettes en augmentant à la fois les visites payantes et les recettes par visiteur. Les lettres de mandat les plus récentes sont assorties d'un objectif de hausse des recettes établi à 2,5 % (par année). Nous nous attendions à ce que le réseau des lieux historiques nationaux contribue à l'atteinte de ces objectifs.

Le tableau 7 présente les données sur les tendances en matière de visites payantes et de recettes pendant les quatre années pour lesquelles elles ont été compilées dans le Système de points de vente RMS (de 2013-2014 à 2016-2017). Depuis 2013-2014, ce système est utilisé en permanence dans 46 lieux historiques nationaux. Selon les données provenant de ces lieux, les visites payantes ont augmenté de 38 % pour dépasser légèrement le seuil d'un million, tandis que les recettes ont augmenté de 30 % pour atteindre 7,3 millions de dollars en 2016-2017. Les droits d'entrée comptent pour environ 87 % des recettes encaissées. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que les dix lieux les plus fréquentés soient aussi ceux qui génèrent le plus de recettes (soit environ 71 % de toutes les recettes des lieux historiques nationaux). Les autres sources de recettes des lieux historiques nationaux sont les programmes patrimoniaux (7 %), la marchandise (2 %) et les locations (2 %).

³⁰ Grand modèle socioéconomique de la fréquentation, Parcs Canada, mai 2016.

Tableau 7. Visites payantes et recettes totales dans les lieux historiques nationaux (n=46), de 2013-2014 à 2016-2017

Mesure	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	Variation en pourcentage de 2013-2014 à 2015-2016
Visites payantes	858 916	897 535	1 032 825	1 187 188	38 %
Recettes totales	5 635 323 \$	5 648 976 \$	6 582 895 \$	7 311 702	30 %

Source : Données du Système des points de vente

Conformément à la Politique sur la gestion des droits d'utilisation et des recettes de Parcs Canada (2016), les recettes découlant des frais de service sont conservées par les parcs et les lieux historiques où elles ont été recueillies, et servent à financer les services aux visiteurs et les installations. En théorie, cette façon de faire motive tous les lieux historiques nationaux à trouver des moyens novateurs d'accroître leurs recettes locales.

Selon les résultats des sondages du Programme d'information sur les visiteurs, plus de 90 % des visiteurs sont satisfaits de la valeur obtenue par rapport aux droits d'entrée dans la grande majorité des lieux historiques nationaux. Bien que l'Agence ne dispose pas de données précises sur la satisfaction des visiteurs quant aux frais associés aux nouveaux programmes et produits, il existe une perception générale selon laquelle Parcs Canada attribue une valeur insuffisante à son offre. Les restrictions imposées par la *Loi sur les frais d'utilisation* (2004) et certaines décisions passées du gouvernement ont fait en sorte que les frais imposés dans la grande majorité des lieux historiques nationaux n'ont pas été majorés pendant la période visée par l'évaluation, que ce soit pour tenir compte de l'inflation ou de changements importants dans l'offre de services aux visiteurs. Nous avons constaté que les droits d'entrée de Parcs Canada et les frais associés à des produits ou services particuliers ne cadrent pas nécessairement avec les taux courants sur le marché pour des produits touristiques comparables. Les données recueillies pendant les visites dans les lieux laissent croire que, bien que la tenue d'événements spéciaux et la location d'espaces dans les lieux permettent d'augmenter la fréquentation, les prix sont souvent trop bas pour générer des recettes nettes (c'est-à-dire que le rendement financier du capital investi est faible).

Les dispositions de la nouvelle *Loi sur les frais de service* (juin 2017) faciliteront l'harmonisation de ces frais avec l'indice des prix à la consommation. La *Loi* comprend également des dispositions qui accordent à l'Agence la souplesse nécessaire afin d'instaurer de nouveaux frais pour les nouveaux programmes et produits. À l'avenir, Parcs Canada devra élaborer des orientations à l'interne pour encadrer l'utilisation de cette nouvelle marge de manœuvre.

Pour l'instant, rien d'indique que la fréquentation a augmenté durablement chez les publics ciblés.

La sélection des publics à cibler conformément à la stratégie Dans la mire constitue un changement d'approche important pour Parcs Canada en ce qui a trait à l'expérience du visiteur. Pendant la période visée par l'évaluation, aucune attente n'avait été établie à l'égard du rendement pour ces publics. Mentionnons toutefois que, pour l'avenir, des objectifs d'augmentation du nombre de

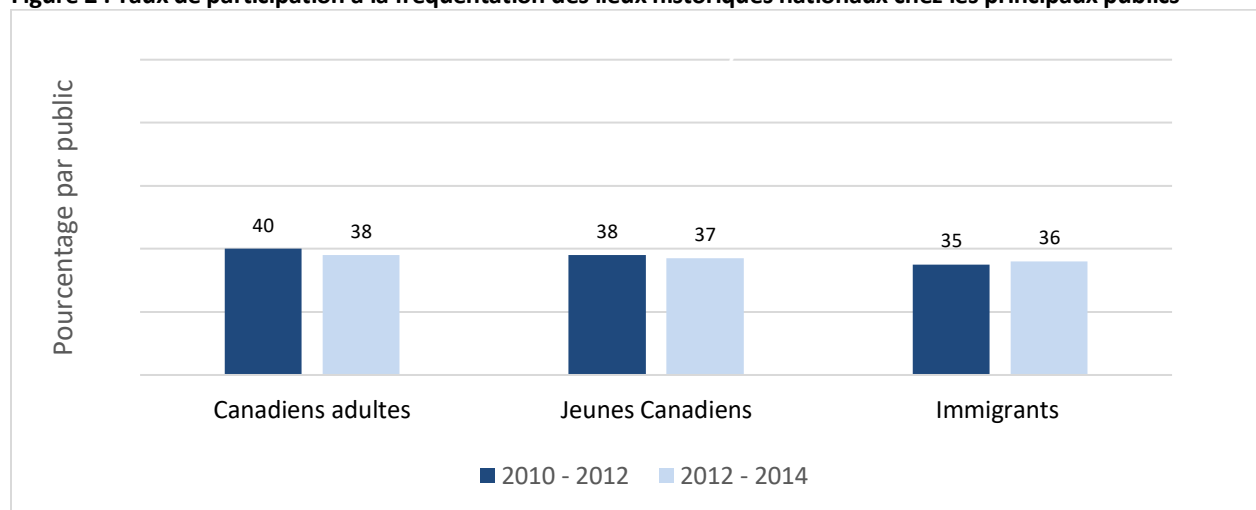
« néo-Canadiens » et de « jeunes adultes » visitant les lieux patrimoniaux administrés par Parcs Canada ont été ajoutés au nouveau Cadre ministériel des résultats (2017) de l'Agence³¹.

Au cours de la période visée par l'évaluation, les groupes composés uniquement de voyageurs adultes (dont la plupart sont des voyageurs âgés d'au moins 55 ans) représentaient environ 75 % de tous les groupes ayant visité les lieux historiques nationaux. Le marché des familles comptait pour seulement 25 %³² des visiteurs. Bon nombre de lieux historiques nationaux attirent surtout des visiteurs régionaux ou locaux, c'est-à-dire que ces visiteurs résident dans un rayon de 200 km du lieu. Dans ce contexte, les possibilités d'augmenter la proportion des visiteurs faisant partie des publics ciblés par l'Agence seront limitées dans une certaine mesure par la représentation de ces publics dans la population locale. Cela dit, de nombreux lieux historiques nationaux sont situés dans un emplacement géographique qui leur permet de puiser dans certains marchés : au moins 36 lieux historiques nationaux se trouvent à moins de 50 kilomètres d'une région métropolitaine de recensement, et plusieurs sont au cœur de grands centres urbains.

Il existe trois sources d'information pertinentes quant à la fréquentation des endroits administrés par l'Agence par les visiteurs des publics ciblés : le Sondage national auprès des Canadiens et les données recueillies au moyen du Système de points de vente.

Au cours de la période d'évaluation, l'Agence a mené deux Sondages nationaux auprès des Canadiens (soit en 2012 et en 2014). À la figure 2, on peut voir les taux de participation des visiteurs faisant partie des grands groupes ciblés que sont les « néo-Canadiens » et les « jeunes adultes ». Les résultats montrent les taux de participation (ou de fréquentation) sur une période de trois ans dont la dernière année est celle où le sondage a été réalisé.

Figure 2 : Taux de participation à la fréquentation des lieux historiques nationaux chez les principaux publics³³



Source : Sondages nationaux auprès des Canadiens de Parcs Canada, 2012 et 2014.

³¹ Ce sont les publics que l'Agence devait « nourrir et faire croître » selon la première édition de la stratégie Dans la mire (2011).

³² Le profil de composition des groupes de voyageurs a été établi d'après les sondages menés de 2008 à 2015 dans le cadre du Programme d'information sur les visiteurs.

³³ Les catégories ne sont pas mutuellement exclusives. Un visiteur pourrait faire partie des trois publics cibles.

Les données montrent qu'il n'y a eu aucun changement d'importance statistique dans le nombre de jeunes adultes (âgés de 18 à 29 ans) qui ont visité des lieux historiques nationaux de Parcs Canada de 2012 à 2014³⁴. La fréquentation par les immigrants (définis dans le sondage comme une personne qui a immigré au Canada après 1999) n'a également subi aucun changement d'importance statistique pendant la même période. La fréquentation par ces groupes démographiques correspond à leur représentation globale dans la population canadienne, c'est-à-dire que la tranche de la population d'adultes canadiens qui est composée de jeunes adultes ou d'immigrants est environ la même que la proportion des visites attribuées à ces segments démographiques. Bien que ces groupes représentent une proportion légèrement inférieure des Canadiens qui ont déclaré avoir « déjà visité » un lieu historique national, il s'agit d'un résultat prévisible, étant donné leur âge ou le nombre limité d'années passées au Canada.

Plus récemment, les données recueillies par le Système de points de vente RMS ont permis à l'Agence de dresser le portrait de ses visiteurs actuels en fonction de segments de marché. Nous avons examiné les données portant sur les quatre principaux publics ciblés qui ont été visés par les efforts de diffusion externe et de mise en marché de l'Agence (c'est-à-dire les « nouvelles familles », les « parents ambitieux d'âge moyen », les « célibataires » et la « jeunesse métropolitaine »). Dans de nombreux lieux historiques hors du Québec, la fréquentation combinée de ces quatre segments de marché dans un lieu donné compte pour environ 20 % à 39 % des visiteurs payants³⁵.

Bien que l'Agence puisse aussi utiliser ces données pour comparer la proportion des publics ciblés dans des lieux donnés année après année, ces données sont compilées depuis 2013-2014 seulement, et il ne s'agit pas d'une période suffisamment longue pour démontrer une modification durable de la composition des visiteurs, dans des lieux particuliers ou dans l'ensemble du réseau.

4.3.2. Résultats : satisfaction et jouissance des visiteurs

Au total, 41 lieux historiques nationaux ont fait l'objet d'un sondage du Programme d'information sur les visiteurs de 2010 à 2016. Ces lieux comptent pour environ 76 % de toutes les visites-personnes compilées dans les lieux historiques nationaux pendant cette période. Les données qui en découlent montrent que les lieux historiques nationaux dépassent continuellement les cibles à l'égard de la satisfaction et de la jouissance des visiteurs. En moyenne, le pourcentage de visiteurs qui ont affirmé être satisfaits et avoir eu une visite agréable dépasse 90 % depuis l'établissement de ces indicateurs en 2001.

4.3.3. Résultats : apprentissage et attachement

En plus de favoriser la jouissance des endroits qu'il administre, Parcs Canada a pour mandat d'offrir aux Canadiens des possibilités qui faciliteront leur connaissance et leur appréciation de l'importance des lieux historiques nationaux. En moyenne, l'Agence s'attend à ce qu'au moins 85 % des visiteurs des

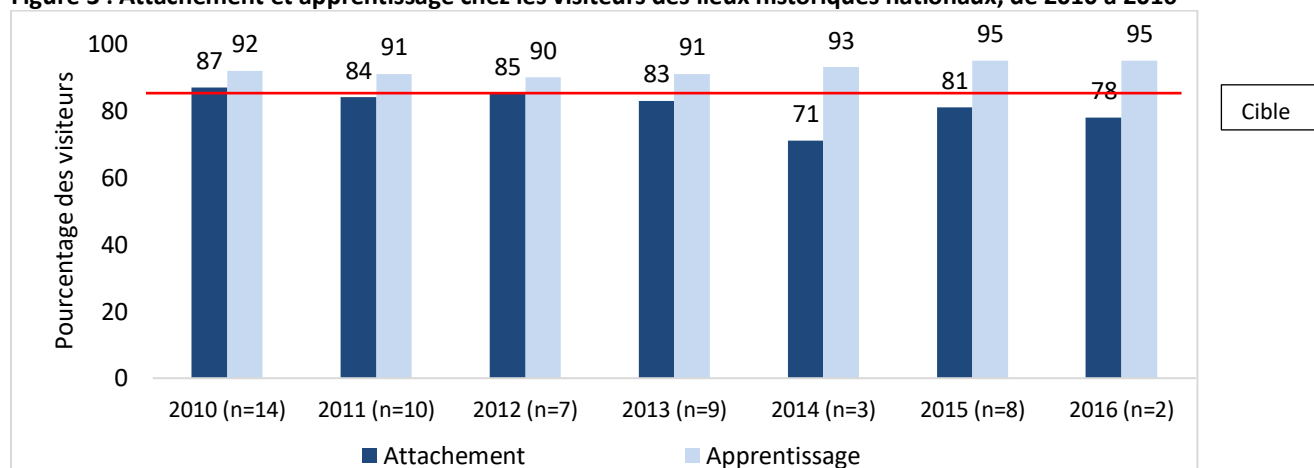
³⁴ La variabilité de l'échantillonnage pour le Sondage national auprès des Canadiens est de 2,5 à 3,5 %.

³⁵ En tout, 93 % du segment des familles francophones, qui constitue un sous-groupe du public cible des parents ambitieux d'âge moyen, habite au Québec. Ce groupe représente plus de 900 000 ménages, ou 55 % du sous-groupe des parents ambitieux d'âge moyen. Si l'on combine les quatre publics cibles, les ménages du Québec représentent 43 % de l'ensemble des ménages ciblés au Canada. Par conséquent, les lieux historiques nationaux situés au Québec ont attiré une proportion accrue de visiteurs des quatre publics cibles (jusqu'à 66 % des visiteurs payants).

endroits visés par un sondage en aient appris davantage sur le patrimoine culturel du lieu historique national grâce à l'expérience vécue et à la participation active. Nous avons constaté que les lieux historiques nationaux dépassent continuellement cette cible (figure 3).

L'Agence s'attend également à ce que les visiteurs s'attachent aux endroits qu'elle administre en tissant des liens personnels avec eux, et vise à ce qu'au moins 85 % des visiteurs considèrent que l'endroit a une importance pour eux. Bien que cette cible ne s'applique pas individuellement à chaque réseau, la figure 5 montre que l'objectif d'attachement des visiteurs n'est pas atteint de façon uniforme dans tous les lieux historiques nationaux. En effet, même si de nombreux lieux atteignent ou dépassent cette cible, la moyenne dans l'un ou l'autre des lieux a pu descendre jusqu'à 65 %, y compris dans les lieux où des investissements importants ont récemment été faits pour renouveler l'expérience du visiteur. Par exemple, en 2014, le résultat atteint pour l'attachement au lieu historique national Cave and Basin après un grand projet de renouvellement n'était encore que de 67 %. Il semble donc que des mesures correctives doivent être adoptées, mais les sondages du Programme d'information sur les visiteurs ne permettent pas d'expliquer ce qui influence ce résultat, ni de déterminer les moyens de renforcer un faible attachement.

Figure 3 : Attachement et apprentissage chez les visiteurs des lieux historiques nationaux, de 2010 à 2016



La communication de la valeur patrimoniale n'est pas mesurée efficacement dans les évaluations de l'intégrité commémorative.

Selon la Politique sur la gestion des ressources culturelles (2013) de l'Agence, la communication efficace des motifs de la désignation d'un lieu historique national est une composante essentielle de la gestion des ressources culturelles. Dans ce contexte, la Politique oblige Parcs Canada à communiquer, dans les divers lieux historiques nationaux, la valeur patrimoniale du lieu en question dans le cadre de l'expérience offerte aux visiteurs.

L'Agence évalue périodiquement l'intégrité commémorative de ses lieux historiques nationaux. Avant 2013, cette évaluation comprenait une analyse de l'efficacité des communications dans chaque lieu, en fonction d'un examen détaillé du programme de communication du lieu en question (p. ex., les activités d'interprétation avec et sans personnel). Parmi les lieux historiques nationaux évalués de 2007 à 2012 (n=75), 58 % devaient apporter des changements mineurs ou importants à la communication des

messages à l'appui de l'intégrité commémorative³⁶. Bien que ces analyses aient aussi tenu compte de la connaissance du public telle qu'elle était mesurée dans les sondages auprès des visiteurs (le cas échéant), la plupart des lieux où des changements importants étaient recommandés attribuaient ce résultat aux lacunes cernées dans la présentation des messages³⁷.

Depuis 2013, la mesure du rendement dans ce domaine se fait exclusivement à l'aide des sondages auprès des visiteurs. On demande au visiteur d'évaluer la mesure dans laquelle i) il a appris quelque chose sur le patrimoine culturel de l'endroit, et ii) il comprend la contribution de l'endroit à l'histoire du Canada. Ce changement découle à la fois de modifications apportées à la Politique sur la gestion des ressources culturelles et d'une décision de rationaliser le processus d'évaluation de l'intégrité commémorative. Mentionnons toutefois que l'efficacité de cette approche est aussi influencée par les décisions concernant la rationalisation du Programme d'information sur les visiteurs. En effet, depuis 2013, seuls 29 lieux historiques nationaux ont fait l'objet d'un sondage scientifiquement valide (le questionnaire de base du Programme). C'est donc dire qu'une composante essentielle de l'intégrité commémorative ne sera pas évaluée dans environ 60 % des 73 lieux historiques qui ont maintenant l'obligation d'évaluer leur intégrité commémorative.

Bien que l'autoévaluation par les visiteurs de leur apprentissage soit un outil important pour comprendre le rendement, elle ne permet pas de savoir comment ces lieux historiques respectent les exigences de la Politique sur la gestion des ressources culturelles relativement à l'obligation de communiquer la valeur patrimoniale des ressources culturelles de façon intégrée, claire et équilibrée. Aucun problème répandu n'a été observé dans les lieux historiques nationaux visités, mais les employés sur le terrain ont l'impression qu'il existe certains problèmes d'interprétation. Par exemple, ils ont fait remarquer qu'il n'existe aucune preuve que la fréquentation attribuée aux événements spéciaux (p. ex., les concerts) améliore l'apprentissage des visiteurs ou leur attachement au lieu. En outre, dans certains lieux, les employés ont mentionné la nécessité d'améliorer la programmation autochtone, comme le recommande la Commission de vérité et réconciliation dans son rapport final (appel à l'action n° 79).

Cette question est abordée à la recommandation 3.

4.3.4. Efficience

Sous le régime de la Politique sur les résultats, l'efficience s'entend de la mesure dans laquelle les ressources sont utilisées pour produire un niveau d'extrant/résultat supérieur avec le même niveau d'intrant, ou un niveau d'intrant inférieur est utilisé pour produire le même niveau d'extrant/résultat. En vertu de la Directive sur les résultats, les responsables des programmes doivent recueillir des données valides, fiables et utiles sur le rendement pour évaluer l'efficience des programmes.

En l'absence d'une définition claire de ce que constitue une offre de services efficiente dans les lieux historiques nationaux ou de données probantes attestant que l'efficience est évaluée ou surveillée, l'analyse de la section qui suit porte sur les tendances de base entourant l'utilisation des ressources au

³⁶ Parmi les 59 lieux historiques dont l'efficacité des communications a été évaluée de 2007 à 2012, 22 ont reçu la cote « faible », 21 la cote « acceptable », et 16 la cote « bon ». Dans huit lieux, cette composante n'a pas été évaluée, ou la cote attribuée était « sans objet ».

³⁷ La connaissance du public était l'un des critères (maximum de six) qui ont servi à évaluer l'efficacité des communications. La plupart des lieux où des améliorations importantes ont été recommandées ne réalisaient pas de sondages auprès des visiteurs.

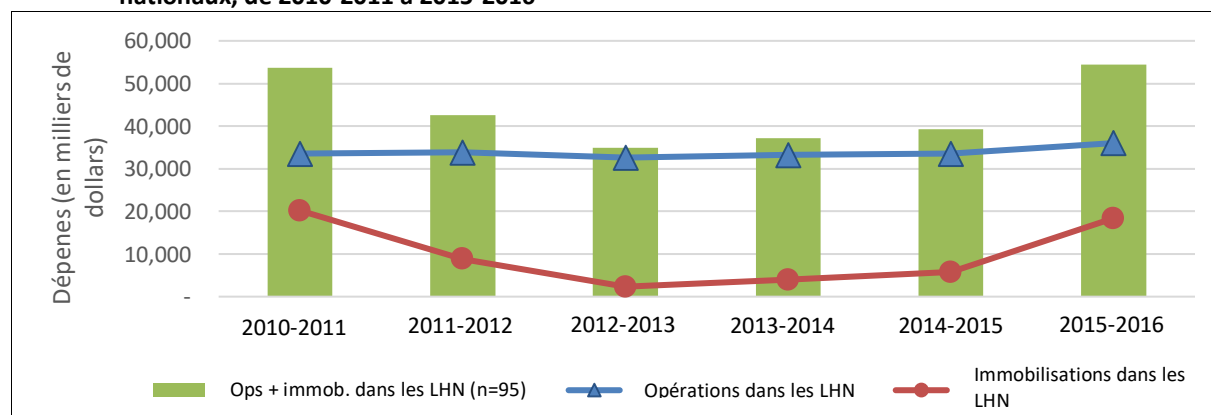
cours de la période d'évaluation (c.-à-d. dépenses de programmes et ETP). Il est également question de certains des défis fondamentaux qui existent à l'Agence en ce qui a trait à l'élaboration d'une approche pour mesurer et surveiller l'efficacité de ses opérations.

Les fluctuations dans les dépenses du sous-programme concordent avec les investissements importants effectués dans les biens.

En 2012-2013, Parcs Canada a commencé à rendre compte des dépenses associées au sous-programme. Depuis, le total des dépenses annuelles comptabilisées pour le sous-programme s'établit en moyenne à environ 61 millions de dollars. Ces dépenses comptent pour approximativement 20 % des dépenses totales de l'Agence qui sont associées à l'expérience du visiteur (AP4). Les dépenses effectuées dans les lieux historiques nationaux pour l'expérience du visiteur peuvent être subdivisées en deux catégories : celles qui sont associées à des lieux (ou groupes de lieux) particuliers, et celles qui sont effectuées à plus grande échelle par le Bureau national ou une unité de gestion. Les données du système financier de l'Agence semblent indiquer que, depuis 2012-2013, les dépenses locales annuelles comptent en moyenne pour environ 65 % des dépenses totales du sous-programme. On peut voir à la figure 4 de plus amples détails sur les dépenses attribuées directement à un ou plusieurs lieux historiques nationaux pour la période allant de 2010-2011 à 2015-2016. Selon les données disponibles pour cette période, on peut faire les observations suivantes :

- Les dépenses opérationnelles sont demeurées relativement stables (une moyenne d'environ 33,8 millions de dollars par année), tandis que les dépenses en immobilisations ont varié considérablement. Les fluctuations observées dans les dépenses en immobilisations concordent avec les fonds spéciaux obtenus pour des investissements dans les infrastructures, et ces fonds semblent avoir causé la plupart des variations dans les dépenses totales.
- On observe également un écart considérable dans les dépenses d'un lieu historique national à l'autre. En moyenne, 10 des 95 unités de rapport ont dépensé au moins un million de dollars par année pour le sous-programme. La plupart des unités (76 %) ont dépensé moins de 500 000 \$ par année, et 35 % ont dépensé moins de 100 000 \$ par année.

Figure 4 : Dépenses associées au sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux, de 2010-2011 à 2015-2016

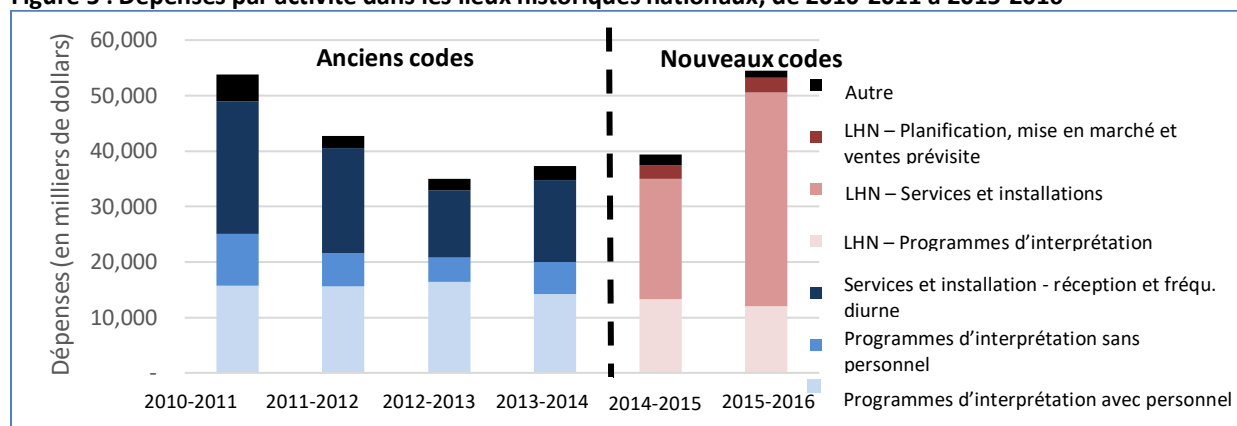


Source : Données fournies par les Finances de l'APC.

Il est difficile de préciser davantage les tendances dans les dépenses liées aux activités, étant donné les changements importants qui ont été apportés à la structure de codage financier de Parcs Canada en

2014-2015. Toutefois, comme le montre la figure 5, les données semblent indiquer que la majorité des dépenses effectuées dans les lieux étaient consacrées soit aux services et aux installations (66 %), soit aux programmes d'interprétation (25 %). La proportion des dépenses consacrées aux services et aux installations semble croître par rapport aux dépenses totales, probablement en raison de la hausse des dépenses en immobilisations mentionnée plus haut. La réduction des dépenses liées aux programmes d'interprétation est probablement attribuable à une modification des codes, plus qu'à une réduction réelle des investissements dans ce domaine.³⁸

Figure 5 : Dépenses par activité dans les lieux historiques nationaux, de 2010-2011 à 2015-2016



Source : Données fournies par les Finances de l'APC.

La capacité du sous-programme (nombre d'ETP) a diminué depuis 2012-2013.

En 2012-2013, Parcs Canada a commencé à fournir des estimations des ressources humaines affectées au sous-programme. De 2012-2013 à 2015-2016, l'Agence a rapporté une réduction de 31 % des équivalents temps plein (ETP) en soutien au sous-programme (tableau 8).

Tableau 8. ETP affectés au sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux, de 2012-2013 à 2015-2016

Exercice	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Écart en %
Nombre d'ETP rapporté	699	742	493	483	-31 %

Source : Rapports ministériels sur le rendement de l'APC, de 2012-2013 à 2015-2016.

Cette diminution est en grande partie attribuable aux mesures de réduction des coûts introduites en 2012, notamment les suivantes :

- la consolidation et la rationalisation des centres de services régionaux en une structure décentralisée au Bureau national, et une réduction dans certaines activités (p. ex., les sciences sociales), lesquelles ont entraîné une réduction estimée à 44 % du nombre d'employés en soutien à l'expérience du visiteur;
- des changements dans les opérations locales, par exemple une saison opérationnelle et des heures d'ouverture plus courtes dans de nombreux lieux historiques nationaux, et le passage à un modèle d'activités autoguidées dans de nombreux lieux (n=32).

³⁸ Par exemple, le code d'activité « Planification, mise en marché et ventes prévisite », qui a été créé en 2014-2015, représente maintenant une moyenne d'environ 5 % des dépenses totales à l'échelle locale.

Comme nous l'avons mentionné à la section 4.2.3, ces changements ont créé des problèmes logistiques dans la conception et l'offre d'expériences dans les lieux historiques nationaux. Lors des visites sur place, les employés sur le terrain et les intervenants ont mentionné le rôle accru joué depuis 2012 par les tiers externes dans l'offre d'expériences sur place. Contrairement aux parcs nationaux et aux aires marines nationales de conservation, certains lieux historiques nationaux dépendent entièrement de tiers externes pour l'offre d'expériences aux visiteurs. En 2015, dans la base de données de Parcs Canada sur le bénévolat, 26 lieux historiques nationaux ont rapporté avoir recours à des bénévoles. Ces données indiquent :

- que les lieux historiques nationaux ont inscrit environ 3 300 bénévoles au total (et environ 64 000 heures);
- que dans l'un ou l'autre de ces lieux, le nombre de personnes ayant fait du bénévolat allait de 4 à près de 800.

Bien que ces changements soient en général considérés comme positifs du point de vue des relations externes, les employés ont également mentionné des difficultés dans la façon de gérer ces relations pour assurer une expérience de qualité aux visiteurs et l'intégrité des messages d'interprétation.

4.4 RENDEMENT : RÉSULTATS ET EFFICIENCE DANS LES DIFFÉRENTS LIEUX HISTORIQUES

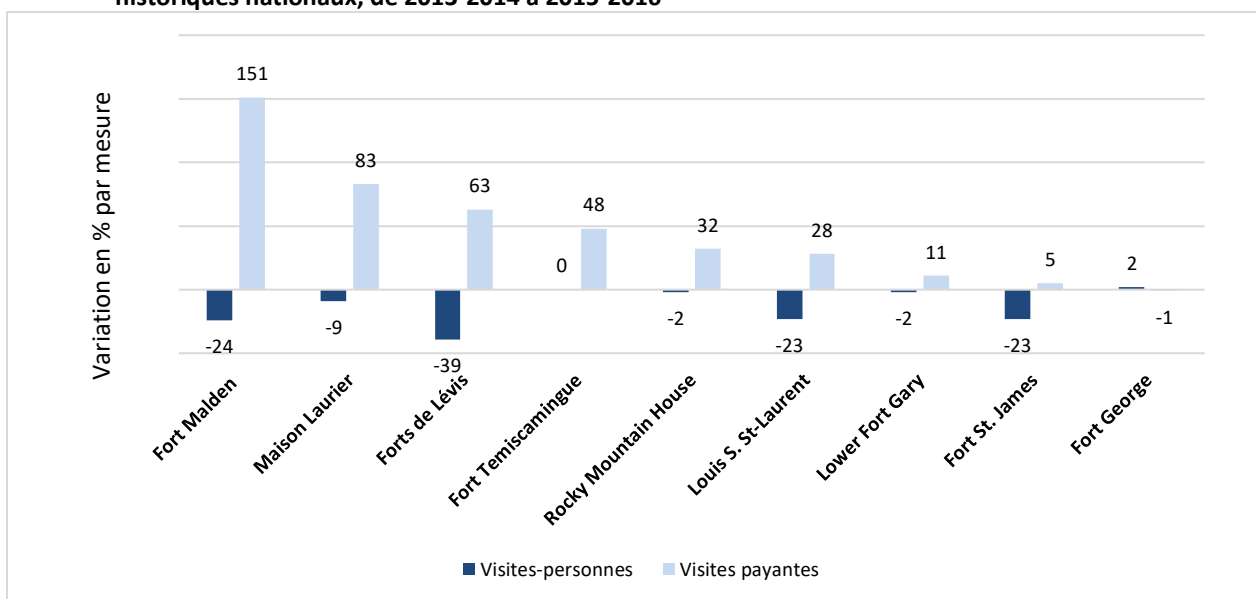
En plus de comprendre le rendement du sous-programme dans son ensemble, Parcs Canada cherche à mieux comprendre le rendement des différents lieux historiques nationaux (c'est-à-dire le rendement des lieux par rapport à leurs résultats escomptés et leur potentiel estimé). À long terme, une meilleure compréhension des facteurs qui contribuent ou nuisent au rendement local aidera la direction à améliorer le rendement de tout le réseau. En cherchant une réponse à cette question, nous avons rencontré un certain nombre de difficultés :

- **Il n'existe aucun consensus sur ce qui constituerait un rendement acceptable dans les différents lieux.** Nous avons demandé à quelques gestionnaires nationaux ou régionaux de donner des exemples de lieux qui, selon eux, ont un bon ou un mauvais rendement. Bien que tous les gestionnaires interrogés aient été en mesure de fournir des réponses, leurs choix ne concordaient pas toujours (un lieu donné pouvait avoir un bon rendement selon certains gestionnaires, et un mauvais rendement selon d'autres). Ces résultats découlent probablement de l'importance différente accordée par chaque gestionnaire aux divers aspects du rendement. Par exemple, un gestionnaire peut mettre l'accent sur l'augmentation du nombre de visiteurs, des recettes ou des types de publics joints, tandis qu'un autre se concentrera davantage sur le nombre et la nature des partenariats, le soutien et la mobilisation de la communauté, ou encore le nombre et la nature des programmes nouveaux ou novateurs liés à l'expérience du visiteur.
- **Il n'existe aucun cadre clair permettant de juger le rendement des différents lieux.** Les objectifs sur l'expérience du visiteur ont été fixés pour évaluer le rendement moyen à l'échelle du pays, du réseau ou de l'unité de gestion. Bien qu'il existe des données sur de nombreux lieux historiques nationaux qui permettent de déterminer lesquels ont le meilleur et le pire rendement à l'égard de ces paramètres (p. ex., la satisfaction, la jouissance, l'apprentissage et l'attachement chez les visiteurs, ou encore la hausse des recettes et des visites payantes), il est difficile de déterminer si ces mesures du rendement à l'échelle organisationnelle permettent d'évaluer le rendement local de

façon appropriée. En outre, dans le cas d'autres orientations (p. ex., conserver et faire croître certains publics ciblés), aucune cible claire n'a été fixée pour définir un rendement jugé acceptable. Comme nous l'avons mentionné, les indicateurs d'efficacité qui pourraient servir à faire des distinctions entre le rendement des différents lieux (p. ex., le coût par visite-personne ou par visite payante) ne sont actuellement pas utilisés.

- Les données sur le rendement ne sont pas disponibles pour tous les lieux historiques nationaux.** Comme nous l'avons mentionné, certaines considérations, par exemple le coût de la collecte des données, font en sorte que divers types de données pouvant servir à évaluer le rendement local et à comparer les lieux ne sont pas disponibles pour tous les lieux. Par exemple, de nombreux lieux historiques nationaux (n=76) compilent des données sur les visites-personnes, mais seulement une partie d'entre eux (n=53) utilisent le Système de points de vente, lequel pourrait fournir des renseignements cohérents sur les recettes, les visites payantes et un lien avec l'information sur l'analytique des marchés. En outre, un nombre encore plus réduit de lieux (n=29) disposent de renseignements scientifiquement valides concernant les résultats pertinents à atteindre (p. ex., la satisfaction et la jouissance des visiteurs). Il est difficile d'évaluer le rendement relatif de chaque lieu en l'absence de renseignements comparables.
- Les mesures du rendement ne dressent pas toujours un portrait cohérent de l'orientation de l'organisation.** La figure 6 illustre la situation de neuf lieux historiques nationaux de 2013-2014 à 2015-2016, en fonction des données sur la variation en pourcentage du nombre de visites-personnes comparativement au nombre de visites payantes. Dans tous les cas, l'orientation des tendances observées dans les deux mesures est différente. En outre, certains lieux dont la fréquentation et les recettes sont en hausse n'ont pas atteint la cible organisationnelle à l'égard de l'attachement des visiteurs et/ou de l'apprentissage dans leur plus récent sondage auprès des visiteurs.

Figure 6 : Variation en pourcentage du nombre de visites-personnes et de visites payantes dans les lieux historiques nationaux, de 2013-2014 à 2015-2016



Source : Données de Parcs Canada sur la fréquentation, rapports locaux d'analyse opérationnelle.

- **Les évaluations du rendement relatif sont limitées par des facteurs contextuels.** En prenant l'exemple de la figure 6, on peut penser que le Lieu historique national du Fort-George connaît un mauvais rendement comparativement au Lieu historique national du Fort-Malden, étant donné la stagnation du nombre de visites payantes. Toutefois, cette conclusion ne tient pas compte du contexte particulier des deux lieux. Certaines des variables qui influent sur le rendement (p. ex., le type et l'ampleur de l'offre, les heures d'ouverture et la saison opérationnelle, le recours à des bénévoles et à d'autres partenaires ou formes de soutien communautaire) peuvent être contrôlées ou influencées par Parcs Canada, mais d'autres non (p. ex., l'emplacement d'un lieu, ses caractéristiques physiques et son caractère historique). Les évaluations du rendement relatif doivent tenir compte non seulement de l'orientation du changement, mais aussi des facteurs qui ont contribué ou nui à ce rendement. Par exemple, l'emplacement d'un lieu est directement lié à la proximité des publics ciblés et des offres touristiques des concurrents, et dans la plupart des lieux, la fréquentation est assujettie aux grandes tendances économiques et touristiques de la région. Mentionnons aussi que les lieux de petite taille ne peuvent accueillir les grands événements (comme des concerts) qui ont contribué à une hausse importante de la fréquentation des lieux plus grands. Enfin, les évaluations du rendement relatif doivent aussi prendre en considération les niveaux de rendement de référence, c'est-à-dire que les lieux qui ont déjà connu une hausse importante de leur rendement pourraient avoir plus de difficulté à le faire augmenter à nouveau de façon notable.

Les évaluations du rendement de lieux particuliers sont un exercice fondamentalement multidimensionnel. En principe, ces difficultés pourraient être évitées si chaque lieu avait la responsabilité d'établir ses propres objectifs de rendement en fonction d'une série de mesures et pour une période donnée.

5. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION

5.1 CONCLUSIONS

Pertinence

Dans l'ensemble, le sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux est pertinent et conforme aux priorités, aux rôles et aux responsabilités de l'Agence Parcs Canada et du gouvernement du Canada. Le sous-programme appuie directement le mandat et la vision de l'Agence en favorisant les occasions pour les visiteurs de découvrir les lieux historiques nationaux administrés par Parcs Canada, d'en faire l'expérience, d'en jouir et de créer un sentiment d'attachement envers eux. L'expérience du visiteur est le principal véhicule par lequel Parcs Canada communique des messages sur le patrimoine à l'appui de l'intégrité commémorative de ces lieux, et ce sont ces apprentissages qui permettent aux Canadiens de mieux comprendre le rôle et l'importance de ces lieux dans notre histoire commune.

Rendement

À l'échelle du réseau, l'Agence a atteint la plupart des résultats escomptés du sous-programme qui ont été définis dans son Cadre de gestion du rendement. En 2016-2017, Parcs Canada a accueilli plus de cinq millions de visiteurs dans ses lieux historiques nationaux, le taux de fréquentation le plus élevé enregistré depuis 2010-2011. Cette hausse de la fréquentation a dépassé de beaucoup la cible nationale de 2 %. Même s'il n'y a pas de corrélation parfaite avec la fréquentation, les recettes des lieux historiques nationaux sont également à la hausse. En outre, l'Agence a atteint ou dépassé ses cibles en matière de satisfaction, de jouissance et d'apprentissage chez les visiteurs. Cela dit, il pourrait y avoir lieu d'améliorer les résultats sur l'attachement des visiteurs envers les lieux historiques nationaux.

La stratégie Dans la mire (2011) de Parcs Canada mentionnait la nécessité de diversifier et de renouveler les moyens permettant d'attirer et de faire croître les segments ciblés.³⁹ Cette stratégie établissait également une série d'activités fondamentales et facultatives, adaptées aux publics ciblés, qui devaient être utilisées à l'appui de ce renouvellement. Les évaluateurs ont examiné dans quelle mesure cette orientation a contribué à l'atteinte des résultats organisationnels dans les six secteurs d'activité du cadre national sur l'expérience du visiteur de Parcs Canada. Voici un résumé des principales constatations pour chacune des activités :

- **Cerner les publics à cibler** : Reconnaissant la nécessité d'élargir sa clientèle pour inclure de nouveaux publics, Parcs Canada a cerné avec précision les publics à cibler à l'échelle nationale.
- **Poser un diagnostic** : Parcs Canada a examiné les expériences offertes aux visiteurs dans les lieux historiques nationaux à l'échelle du pays dans le but d'élaborer une stratégie intégrée qui permettrait d'éliminer les principaux obstacles à la fréquentation. La plupart des lieux historiques nationaux disposent de données qui leur sont propres et qui peuvent servir à poser un diagnostic local, mais la majorité de ces évaluations de l'expérience du visiteur ont été réalisées avant la

³⁹ La documentation consultée dans le cadre de cette évaluation contenait les termes « marchés » et « segments de marché ». Cependant, comme l'Agence a depuis changé sa terminologie pour adopter « publics » et « segments du public », ces termes actuels seront employés tout au long du rapport.

nouvelle orientation adoptée par l'Agence dans sa stratégie Dans la mire (2011). Ainsi, depuis 2012, peu de diagnostics complets ont été posés.

- **Créer des expériences et les offrir aux visiteurs** : Parcs Canada a fait preuve de souplesse dans sa gestion pour apporter des modifications importantes à la conception et à l'exécution du sous-programme dans de nombreux lieux historiques nationaux (p. ex., passer à un modèle de visites « autoguidées », réduire les heures d'ouverture et les saisons opérationnelles). Notre évaluation a permis de relever de nombreux exemples de renouvellement des expériences offertes aux visiteurs dans les lieux historiques nationaux, notamment la mise en œuvre de nouveaux programmes nationaux visant à accroître la fréquentation par les publics ciblés, ainsi que des initiatives propres à des lieux particuliers. Toutefois, depuis 2012, bien des lieux ont une capacité limitée d'élaborer et d'offrir de nouveaux programmes, produits ou événements et de les évaluer.
- **Promouvoir les expériences** : Pour que les gens choisissent de visiter une aire patrimoniale protégée, Parcs Canada doit également informer les visiteurs éventuels au sujet des occasions qui s'offrent à eux dans ces lieux, afin de les inciter à planifier leur expérience. L'Agence a fait de grands progrès quant à l'amélioration de son site Web et de sa présence sur les plateformes de médias sociaux. Cela dit, les employés ont de la difficulté à élaborer des campagnes locales efficaces, étant donné le peu de ressources consacrées à la mise en marché. De nos jours, bien des lieux mettent à profit les ressources de leurs partenaires pour accroître leur portée, soit par des campagnes de promotion conjointes, ou par des activités présentées en partenariat.
- **Mesurer le rendement et produire des rapports** : Parcs Canada a adopté des programmes de mesure du rendement afin d'assurer la reddition de comptes et l'efficacité du sous-programme ; les données qui sont recueillies servent à évaluer le rendement en fonction des indicateurs organisationnels associés au sous-programme. Cependant, le personnel de terrain a besoin de plus de renseignements en temps opportun sur des activités et des programmes particuliers à l'échelle locale et ne sait pas très bien quand et comment il peut recueillir des renseignements supplémentaires.

La Directive sur les résultats engage la direction à élaborer et à surveiller des données valides et fiables sur l'efficacité de ses programmes. Cependant, comme la période visée par l'évaluation est antérieure à la Directive, les attentes liées à l'efficacité se limitaient au suivi des données sur les ressources financières et humaines affectées à ce sous-programme. Ces renseignements descriptifs ont fait l'objet d'un examen qui a révélé des tendances, notamment le fait que les hausses de dépenses peuvent largement être attribuées à une augmentation des investissements liés aux biens. Ces résultats s'expliquent en grande partie par les sommes considérables que l'Agence a reçues dans le cadre du Programme d'investissement pour les infrastructures fédérales afin d'améliorer l'état de l'ensemble de son portefeuille de biens bâtis.⁴⁰ Dans la mise en œuvre de la Directive sur les résultats, l'élaboration et la surveillance de mesures d'efficacité à l'échelle du programme et à l'échelle des lieux historiques représenteront des défis importants pour l'Agence. Ce travail exigera probablement un effort coordonné de la part de la direction ainsi que des spécialistes des finances, du rendement et de

⁴⁰ L'Agence s'est fixé la cible suivante : 100 % des biens jugés en mauvais ou en très mauvais état passeront à la catégorie « Passable » ou « Bon » d'ici mars 2020. En 2016-2017, cette cible était considérée comme « en voie d'être atteinte ». Des plans sont en place pour exécuter les travaux différés, mais les fonds actuels sont insuffisants pour remédier à l'ensemble des lacunes cernées depuis 2012.

l'évaluation.

Il en va de même pour l'évaluation du rendement relatif des lieux historiques nationaux, car les données sur le rendement ne sont pas uniformément accessibles pour l'ensemble des lieux historiques, et, là où elles le sont, les différents paramètres de mesure employés fournissent des perspectives différentes sur le rendement. Pour interpréter cette variabilité et en tirer des conclusions sur le rendement, il faut tenir compte de la situation opérationnelle de chaque lieu historique.

5.2 RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION

Recommandation n° 1 : Le vice-président des Relations externes et de l'Expérience du visiteur ainsi que le vice-président principal des Opérations devraient établir une approche uniforme pour classer les lieux historiques nationaux en fonction de leur niveau d'offre aux visiteurs et déterminer quels lieux historiques nationaux doivent appliquer le cadre sur l'expérience du visiteur.		
Contexte : Le nombre de lieux historiques nationaux offrant une expérience du visiteur n'est pas clairement déterminé. Bien que les Normes nationales en matière de tarification de l'Agence comprennent une définition des services et des niveaux de services, il y a des incohérences dans la classification, comme le fait que certains lieux historiques nationaux classés au niveau 1 proposent une vaste offre de services aux visiteurs. De plus, Parcs Canada utilise d'autres systèmes pour définir et classer l'offre aux visiteurs dans ses lieux historiques nationaux, mais, bien que ces systèmes se chevauchent, ils ne sont pas complètement harmonisés. Une offre de services aux visiteurs bien définie et classée de façon uniforme aiderait à clarifier les attentes en ce qui concerne l'application du cadre sur l'expérience du visiteur (analyse diagnostique, détermination des marchés cibles, création d'une offre, mesure du rendement).		
Réponse de la direction		Date d'achèvement
D'accord : Les Normes nationales en matière de tarification de Parcs Canada comprennent une définition des services qui sont couramment offerts dans les lieux historiques nationaux ainsi que des droits et privilèges connexes. Les Normes classent les lieux historiques nationaux dans cinq catégories en fonction de leur offre de services. Cette classification est claire, tout comme les niveaux de services afférentes. Lorsque l'offre de services d'un lieu historique national augmente, les frais facturés sont rajustés. C'est le cas des 17 lieux historiques nationaux visés par la nouvelle tarification qui sera mise en œuvre en janvier 2020.		Janvier 2020
Livrables du plan d'action de la direction	Responsables	Délai
1.1 Mise en œuvre des cinq catégories d'offres de services aux lieux historiques nationaux et rajustement de la tarification, au besoin, pour l'harmoniser avec la mise en œuvre de la <i>Loi sur les frais de service</i> .	Directeur, Expérience du visiteur	Janvier 2020

Recommandation n° 2 : Le vice-président des Relations externes et de l'Expérience du visiteur devrait élaborer une stratégie de communication afin que la présentation des publics cibles soit claire et cohérente et que leur utilisation dans la prise de décisions soit bien définie.

Contexte : La Direction générale des relations externes et de l'expérience du visiteur a élaboré et communiqué des directives et des outils pour appuyer l'application de l'approche en matière de publics cibles de l'Agence, bien que ces publics et les documents explicatifs connexes aient changé au fil du temps. Même si les employés responsables de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux étaient conscients des publics visés par Parcs Canada à l'échelle nationale, bon nombre d'entre eux n'ont pas pu indiquer facilement les publics cibles de leur site, ce qui s'explique en partie par la nature changeante des publics et par l'accent mis sur certains publics dans le cadre d'initiatives particulières. Bien que l'Agence puisse raisonnablement changer son point de mire pour répondre aux besoins de certaines initiatives, les messages à cet égard et les documents désuets qui demeurent accessibles ont alimenté la confusion quant à l'application du cadre des publics cibles.

Réponse de la direction		Date d'achèvement
D'accord : La Direction générale des Relations externes et de l'Expérience du visiteur a mis à jour sa stratégie pluriannuelle de marketing et de promotion pour 2019 à 2022, intitulée « Dans la mire ». L'intention générale de la stratégie demeurera de chercher et de repérer les segments de marché ayant un potentiel de croissance à long terme (en accordant une attention particulière aux néo-Canadiens, aux jeunes familles, aux jeunes adultes et aux enfants d'âge scolaire). La stratégie « Dans la mire » a été mise à jour en juillet 2019.		Juillet 2019
Livrables du plan d'action de la direction	Responsable	Délai
Aucune requise.		

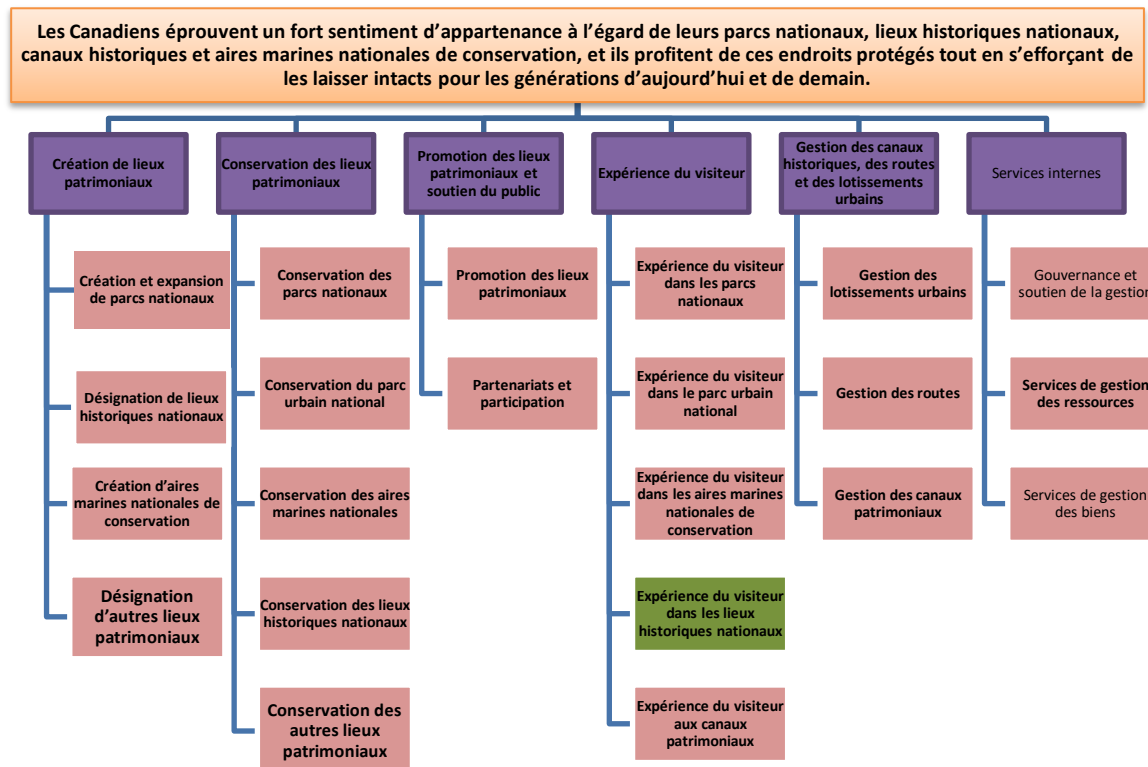
Recommandation n° 3 : La vice-présidente des Affaires autochtones et du Patrimoine culturel, en consultation avec le vice-président des Relations externes et de l'Expérience du visiteur, devrait examiner et mettre à jour les indicateurs de mesure du rendement liés à l'apprentissage et à la compréhension des visiteurs dans les lieux historiques nationaux.

Contexte : La Politique sur la gestion des ressources culturelles (2013) de Parcs Canada a accordé plus de souplesse aux lieux historiques nationaux en leur permettant de présenter des récits et d'offrir des expériences allant au-delà de l'importance historique nationale du lieu. L'Agence continue de faire périodiquement des évaluations officielles de l'intégrité commémorative de 73 lieux historiques nationaux, y compris en ce qui a trait à la communication de la valeur patrimoniale. Toutefois, seulement 29 de ces lieux historiques nationaux ont des données valides pour cette mesure du rendement. Les mises à jour apportées au Plan du réseau des lieux historiques nationaux du Canada (maintenant appelé Le cadre pour l'histoire et la commémoration : le plan du réseau des lieux historiques nationaux 2019) donnent l'occasion d'examiner et de mettre à jour les indicateurs de mesure du rendement actuels.

Réponse de la direction		Date d'achèvement
D'accord : Conformément au rapport du groupe de travail indépendant présenté à la ministre d'Environnement et Changement climatique Canada, la Direction générale des Affaires autochtones et du Patrimoine culturel, en collaboration avec la Direction générale des relations externes et de l'expérience du visiteur et avec la Direction générale des politiques stratégiques et des investissements, élaborera de nouveaux indicateurs de mesure du rendement pour jauger les apprentissages faits par les visiteurs quant à l'importance (l'intégrité commémorative) des lieux historiques nationaux.		Septembre 2020
Produits livrables du plan d'action de la direction	Responsable	Délai
3.1 Mettre sur pied un groupe de travail composé d'Affaires autochtones et du Patrimoine culturel, de Relations externes et de l'Expérience du visiteur, de Politiques stratégiques et Investissement, de la Direction générale des opérations et du Conseil consultatif sur le patrimoine culturel autochtone pour commencer à élaborer des indicateurs pertinents liés à la communication efficace de l'importance historique nationale et établir une méthode de saisie et d'analyse des données.	Directeur, Direction de l'archéologie et de l'histoire	Mars 2020
3.2 Travailler avec Politiques stratégiques et Investissement pour intégrer les nouveaux indicateurs de mesure du rendement à la nouvelle version du Cadre ministériel des résultats.	Directeur, Direction de l'archéologie et de l'histoire	Septembre 2020

ANNEXE A : RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET ARCHITECTURE D'HARMONISATION DES PROGRAMMES

La figure suivante présente l'architecture d'harmonisation de programmes de Parcs Canada telle qu'elle existait pendant la période d'évaluation. Le sous-programme visé par cette évaluation est indiqué en vert. Cette structure a été remplacée par le nouveau Cadre ministériel des résultats de l'Agence en 2017.



ANNEXE B : MATRICE D'ÉVALUATION

A. PERTINENCE				
Question de base	Questions particulières	Attentes	Indicateurs	Sources des données/méthodes
1. Dans quelle mesure le sous-programme continue-t-il de répondre à un besoin ?	<ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure le sous-programme continue-t-il de répondre à un besoin ? Dans quelle mesure le sous-programme s'adapte-t-il aux besoins des Canadiens ? 	<ul style="list-style-type: none"> Le sous-programme répond à un besoin continu. Le programme s'adapte aux besoins des Canadiens. 	<ul style="list-style-type: none"> Éléments probants montrant un besoin continu pour le sous-programme. Éléments probants montrant le soutien des Canadiens à l'égard des expériences offertes aux visiteurs dans les lieux historiques nationaux. Éléments probants montrant le soutien local à l'égard des expériences offertes aux visiteurs dans les lieux historiques nationaux. Éléments probants montrant l'adaptabilité du programme (p. ex., les tendances dans la fréquentation, les résultats du Programme d'information sur les visiteurs). 	<ul style="list-style-type: none"> Examen des documents Analyse comparative Analyse des bases de données Visites sur place
2. Dans quelle mesure le sous-programme cadre-t-il avec les priorités du gouvernement ?	<ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure le sous-programme cadre-t-il avec les priorités du gouvernement fédéral et de Parcs Canada ? 	<ul style="list-style-type: none"> Le sous-programme cadre avec les priorités du gouvernement du Canada. Le sous-programme cadre avec les priorités de Parcs Canada. 	<ul style="list-style-type: none"> Mesure dans laquelle le sous-programme est harmonisé au cadre pangouvernemental du Gouvernement du Canada. Mesure dans laquelle le sous-programme cadre avec les priorités de Parcs Canada. 	<ul style="list-style-type: none"> Examen des documents Entrevues avec des intervenants clés
3. Dans quelle mesure le sous-programme cadre-t-il avec les responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure le sous-programme cadre-t-il avec les rôles et les responsabilités de Parcs Canada ? 	<ul style="list-style-type: none"> Le sous-programme cadre clairement avec le mandat législatif et stratégique de Parcs Canada. 	<ul style="list-style-type: none"> La législation, les politiques et les directives fédérales établissent des rôles et des responsabilités pertinentes. Le mandat, les politiques et les directives de Parcs Canada établissent des responsabilités et des rôles pertinents. 	<ul style="list-style-type: none"> Examen des documents Entrevues avec des intervenants clés

et les rôles fédéraux ?				
B. RENDEMENT				
Question de base	Questions particulières	Attentes	Indicateurs	Sources des données/méthodes
4. Dans quelle mesure les activités sont-elles réalisées et les extrants escomptés sont-ils produits ?	<ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure les activités souhaitées du sous-programme sont-elles réalisées et les extrants escomptés sont-ils produits tel que prévu pour chaque activité du cadre de l'expérience du visiteur ? <ul style="list-style-type: none"> Choisir les publics à cibler Poser un diagnostic Créer des expériences Promouvoir l'offre 	<p>Le cas échéant, selon la structure administrative de chaque lieu historique national :</p> <ul style="list-style-type: none"> Les publics que le lieu historique national doit cibler ont été définis. L'expérience du visiteur offerte au lieu historique national a été examinée. L'expérience du visiteur offerte au lieu historique national a été renouvelée. Des plans de mise en marché pertinents ont été élaborés et appliqués. Des outils efficaces de planification de voyages sont offerts aux visiteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> % des lieux où les publics à cibler sont définis ou l'ont été. % des lieux où les expériences offertes aux visiteurs sont examinées ou l'ont été. Nature des examens de l'offre (pour l'ensemble du lieu, pour un programme ou produit particulier). Éléments probants montrant que les lieux ont donné suite aux examens de l'EV en procédant à un renouvellement (pour l'ensemble du lieu ou un produit ou programme particulier). % des lieux où les expériences offertes aux visiteurs sont renouvelées ou l'ont été. % des lieux où des plans de mise en marché sont élaborés ou l'ont été. % des lieux où des plans de mise en marché ont été appliqués. 	<ul style="list-style-type: none"> Examen des documents Examen des dossiers Analyse des bases de données Entrevues Visites sur place Analyse comparative

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Offrir les expériences (sur place) ○ Mesurer le rendement et produire des rapports 	<ul style="list-style-type: none"> • Des services, activités et programmes sont offerts aux visiteurs. • Des produits d'interprétation sont offerts aux visiteurs. • L'Agence a mis en place des programmes de mesure du rendement pertinents et fiables dans les lieux historiques nationaux. • Des mesures sur le rendement sont recueillies conformément aux directives de l'Agence. 	<ul style="list-style-type: none"> • Éléments probants montrant la réalisation d'activités pertinentes de mise en marché. • Éléments probants montrant que les outils de planification de voyages sont pertinents et utiles aux visiteurs (p. ex., ils contiennent des données à jour). • Éléments probants montrant que des documents imprimés contenant des renseignements sur le lieu historique national ont été élaborés et distribués. • Éléments probants montrant que les visiteurs utilisent les outils de planification de voyages. • Nombre et types de services, d'activités et de programmes offerts au lieu historique national (répertoire). • Nombre et types de produits d'interprétation offerts au lieu historique national. • Éléments probants montrant l'existence de programmes approuvés de mesure du rendement (p. ex., Programme d'information sur les visiteurs, données sur la fréquentation). • Éléments probants montrant des mesures d'assurance et de contrôle de la qualité pour les données sur le rendement. • Perspectives sur la qualité et l'utilité des données sur le rendement. 	
5. Dans quelle mesure les résultats escomptés à l'égard de la hausse de la	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure la fréquentation des lieux historiques nationaux s'est-elle accrue, et quels sont les facteurs à 	<ul style="list-style-type: none"> • On observe une hausse du nombre de visiteurs dans les lieux historiques nationaux administrés par Parcs Canada. • On observe une hausse des recettes générées par l'expérience 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendance dans le nombre de visites-personnes et de visites payantes dans les lieux historiques nationaux, dans tout le réseau et dans chaque lieu. • Éléments probants montrant que les stratégies à l'égard des recettes ont été 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Analyse des bases de données • Entrevues

fréquentation et des recettes sont-ils en voie d'être atteints ?	l'origine de cette tendance ? <ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure les recettes générées par l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux se sont-elles accrues, et quels sont les facteurs à l'origine de cette tendance ? 	du visiteur dans les lieux historiques nationaux administrés par Parcs Canada. <ul style="list-style-type: none"> La stratégie de réaction aux risques de Parcs Canada est efficace pour assurer la pertinence et le caractère concurrentiel de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux. 	examinées et renouvelées, dans tout le réseau et dans chaque lieu. <ul style="list-style-type: none"> Tendance dans les recettes générées par l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux (dans tout le réseau, dans chaque lieu et par source). Perspectives sur l'efficacité des stratégies sur les recettes. Éléments probants montrant que la fréquentation par les publics ciblés est en hausse. Éléments probants montrant que les activités, les programmes et les événements répondent aux besoins et aux motivations des visiteurs (p. ex., taux de participation). Tendances dans les taux de fréquentation et de participation au programme et dans les recettes des lieux patrimoniaux qui ne sont pas administrés par l'Agence (lieux de référence). Analyse comparative de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux de Parcs Canada et les lieux de référence. 	<ul style="list-style-type: none"> Visites sur place Analyse comparative
6. Dans quelle mesure l'Agence réalise-t-elle des progrès dans l'atteinte de ses résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure l'Agence réalise-t-elle des progrès dans l'atteinte de ses résultats escomptés pour la satisfaction et la 	<ul style="list-style-type: none"> Les visiteurs des lieux historiques nationaux administrés par Parcs Canada ont aimé leur visite. Les visiteurs des lieux historiques nationaux administrés par Parcs Canada sont satisfaits de leur visite. 	<ul style="list-style-type: none"> % des visiteurs des lieux historiques nationaux visés par un sondage qui ont aimé leur visite (tendance moyenne et pour chaque lieu). % des visiteurs des lieux historiques nationaux visés par un sondage qui sont satisfaits de leur visite (tendance moyenne et pour chaque lieu). 	<ul style="list-style-type: none"> Examen des documents Analyse des bases de données Entrevues Visites sur place

pour la satisfaction et la jouissance des visiteurs ?	jouissance des visiteurs ?			
7. Dans quelle mesure l'Agence réalise-t-elle des progrès dans l'atteinte de ses résultats escomptés pour l'attachement des visiteurs ?	<ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure l'Agence réalise-t-elle des progrès dans l'atteinte de ses résultats escomptés pour l'attachement des visiteurs ? 	<ul style="list-style-type: none"> Les visiteurs des lieux historiques nationaux administrés par Parcs Canada ont un sentiment d'attachement à ces endroits. 	<ul style="list-style-type: none"> % des visiteurs des lieux historiques nationaux visés par un sondage qui considèrent que l'endroit a de l'importance pour eux (tendance moyenne et pour chaque lieu). 	<ul style="list-style-type: none"> Examen des documents Analyse des bases de données Entrevues Visites sur place Analyse comparative
8. Dans quelle mesure l'Agence réalise-t-elle des progrès dans l'atteinte de ses résultats escomptés pour l'apprentissage des visiteurs ?	<ul style="list-style-type: none"> Les visiteurs ont-ils l'impression d'avoir appris de leur expérience dans le lieu historique national ? Dans quelle mesure l'apprentissage des visiteurs cadre-t-il avec les exigences de la Politique sur la gestion des ressources culturelles ? Dans quelle mesure une programmation autochtone est-elle offerte, là où il est pertinent de le faire ? 	<ul style="list-style-type: none"> Les visiteurs des lieux visés par un sondage disent avoir appris de leur expérience et de leur participation active. Les activités d'interprétation et les programmes offerts dans les lieux historiques nationaux cadrent avec les exigences à l'égard de la communication de la valeur patrimoniale (section 7.3) de la Politique sur les ressources culturelles (2013). Des activités d'interprétation et des programmes autochtones sont offerts, là où il est pertinent de le faire. 	<ul style="list-style-type: none"> % des visiteurs des lieux historiques nationaux visés par un sondage qui disent en avoir appris davantage sur le patrimoine culturel du lieu. Éléments probants montrant que les activités d'interprétation et les programmes offerts dans les lieux historiques nationaux communiquent des messages liés à l'importance historique nationale du lieu. Éléments probants montrant que la communication de la valeur patrimoniale des ressources culturelles se fait de façon intégrée, claire et équilibrée. Éléments probants montrant que les lieux historiques nationaux ont intégré des activités d'interprétation et des programmes autochtones, là où il est pertinent de le faire. 	<ul style="list-style-type: none"> Examen des documents Analyse des bases de données Entrevues Visites sur place Analyse comparative

<p>9. Dans quelle mesure l'Agence réalise-t-elle des progrès dans l'atteinte de ses résultats escomptés pour l'état des biens ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure l'état des biens associés à l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux est-il connu ? Dans quelle mesure l'état des biens associés à l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux est-il maintenu ou amélioré ? Quel est l'impact de l'expérience du visiteur sur les ressources culturelles des lieux historiques nationaux ? 	<ul style="list-style-type: none"> L'état des biens associés à l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux est connu. Les biens associés à l'expérience du visiteur qui sont dans un état bon ou acceptable sont maintenus dans cet état. Des plans sont établis pour améliorer les biens de l'expérience du visiteur dont l'état est jugé mauvais ou très mauvais. L'expérience du visiteur n'a aucun impact négatif sur l'état des ressources culturelles dans les lieux historiques nationaux. 	<ul style="list-style-type: none"> État des biens associés à l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux (état actuel et tendance). Éléments probants montrant que des travaux d'infrastructure pertinents ont été réalisés. Éléments probants montrant que des plans ont été dressés pour rattraper le retard accumulé dans les travaux. Éléments probants montrant que l'intégrité des ressources culturelles est prise en compte dans la planification et l'exécution du sous-programme. 	<ul style="list-style-type: none"> Examen des documents Analyse des bases de données Entrevues Visites sur place
C. EFFICIENCE ET ÉCONOMIE				
Question de base	Questions particulières	Attentes	Indicateurs	Sources des données/méthodes
<p>10. Dans quelle mesure le sous-programme est-il efficient et économique ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux est-il exécuté au coût le plus bas possible pour l'Agence ? 	<ul style="list-style-type: none"> Les coûts associés au sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux sont connus et vérifiés. Les coûts associés au sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux sont raisonnables 	<ul style="list-style-type: none"> Les coûts associés au sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux sont raisonnables lorsqu'on les compare aux données de référence (activités/extrants de l'expérience du visiteur semblables dans les autres 	<ul style="list-style-type: none"> Examen des documents Analyse des bases de données Entrevues Visites sur place

	<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les souplesses et les contraintes en matière de gestion qui influencent l'efficacité du programme ? 	<p>lorsqu'on les compare aux données de référence.</p> <ul style="list-style-type: none"> La direction a utilisé sa marge de manœuvre pour favoriser l'efficacité des opérations. 	<p>réseaux de Parcs Canada et les organisations externes de référence).</p> <ul style="list-style-type: none"> Éléments probants montrant que les coûts, les avantages et les autres modes d'exécution ont été analysés. Mesure dans laquelle la direction (à tous les niveaux) a utilisé sa marge de manœuvre pour favoriser les opérations efficaces ou économiques. 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse comparative
--	--	--	--	---

ANNEXE C : LISTE DES LIEUX HISTORIQUES VISITÉS, PAR PROVINCE ET TERRITOIRE

Province ou territoire	Lieux visités	Province ou territoire	Lieux visités
Yukon	Complexe-Historique-de-Dawson Lieu historique national de l'Ancien-Palais-de-Justice-Territorial Lieu historique national S.S. Keno Lieu historique national de la Drague-Numéro-Quatre	Québec	Lieu historique national des Fortifications-de-Québec Lieu historique national des Forts-et-Châteaux-Saint-Louis Lieu historique national de la Grosse-Île-et-le-Mémorial-des-Irlandais Lieu historique national de Sir-George-Étienne-Cartier Lieu historique national du Fort-Chambly Lieu historique national de Coteau-du-Lac Lieu historique national des Forges-du-Saint-Maurice Lieu historique national Louis-Joseph Papineau
Colombie-Britannique	Lieu historique national Fort Rodd Hill Lieu historique national du Phare-de-Fisgard Lieu historique national du Fort-Langley Lieu historique national Gulf of Georgia Cannery	Nouvelle-Écosse	Lieu historique national de la Citadelle-d'Halifax Lieu historique national de la Redoute-York Lieu historique national de Grand-Pré Lieu historique national de la Forteresse-de-Louisbourg Lieu historique national Alexander-Graham-Bell
Alberta	Lieu historique national Cave and Basin Lieu historique national du Musée-du-Parc-Banff Lieu historique national Rocky Mountain House Lieu historique national du Ranch-Bar U	Île-du-Prince-Édouard	Site patrimonial Green Gables Lieu historique national de Port-la-Joye—Fort-Amherst Lieu historique national Ardgowan Lieu historique national Province House Lieu historique national Dalvay-by-the-Sea
Saskatchewan	Lieu historique national de Batoche Lieu historique national du Homestead-Motherwell Lieu historique national de la Bataille-de-la-Coulée-des-Tourond—Fish Creek	Terre-Neuve	Lieu historique national de L'Anse aux Meadows Lieu historique national de Signal Hill Lieu historique national du Cap-Spear
Ontario	Lieu historique national du Fort-Henry Lieu historique national du Fort-Wellington Lieu historique national de la Bataille-du-Moulin-à-Vent Lieu historique national de la Villa-Bellevue Lieu historique national de la Maison-Laurier Lieu historique national du Fort-George Lieu historique national du Champ-de-Bataille-du-Fort-George Lieu historique national du Fort-Mississauga Lieu historique national du NCSM Haida	Manitoba	Lieu historique national de Lower Fort Garry Lieu historique national de La Fourche

ANNEXE D : NIVEAUX DE SERVICES DANS LES LIEUX HISTORIQUES NATIONAUX

Niveau de services	Définition du niveau de services	Nombre de lieux	Droits d'entrée quotidiens (adulte)
1	Aucun service de base pour les visiteurs ou la mise en valeur du patrimoine.	95	S.O.
2	Lieux historiques nationaux offrant des services de base pour les visiteurs et la mise en valeur du patrimoine pendant un maximum de deux heures.	38	3,90 \$
3	Lieux historiques nationaux qui comptent généralement de multiples structures ou un vaste terrain et qui offrent aux visiteurs des expériences patrimoniales et des possibilités d'apprentissage lors de visites d'une durée approximative de deux à quatre heures.	17	7,80 \$
4	Lieux historiques nationaux qui comptent généralement de multiples structures ou un vaste terrain et qui offrent aux visiteurs des expériences patrimoniales et des possibilités d'apprentissage lors de visites d'une durée approximative d'une demi-journée.	3	11,70 \$
5	Grands lieux historiques nationaux qui comptent un vaste terrain et des structures patrimoniales bâties et qui offrent des expériences patrimoniales améliorées (visites et animation) pendant toute une journée.	2	17,60 \$

Source : Normes nationales en matière de tarification (2015)

ANNEXE E : APPLICATION DU CADRE DE L'EXPÉRIENCE DU VISITEUR AUX LIEUX HISTORIQUES NATIONAUX

Aux fins de la présente évaluation, voici la liste des 70 lieux historiques nationaux où nous nous attendions que le cadre de l'expérience du visiteur de l'Agence serait en vigueur. Celle-ci comprend tous les lieux historiques nationaux inscrits au programme de fréquentation (présupposé opérationnel) avec une offre de service aux visiteurs autonome mise en œuvre, soit pleinement ou partiellement, par Parcs Canada. Cette définition exclut les sites entièrement exploités par de tierces parties (n = 3) ainsi que les sites au sein d'un parc national qui n'avaient pas d'offre autonome significative (n = 3).

Colombie-Britannique

1. Piste-Chilkoot
2. Fort-Langley
3. Fort Rodd Hill/ Phare-de-Fisgard
4. Fort-St. James

Alberta

5. Musée-du-Parc-Banff
6. Ranch Bar U
7. Cave and Basin
8. Rocky Mountain House

Saskatchewan

9. Batoche
10. Fort-Battleford
11. Fort-Walsh
12. Homestead-Motherwell

Manitoba

13. Lower Fort Garry
14. Fort-Prince-de-Galles
15. La Fourche
16. York Factory

Ontario

17. Villa-Bellevue
18. Maison-Commemorative-Bethune
19. Fort-George
20. Fort-Malden
21. Fort-St. Joseph
22. Fort-Wellington
23. NCSM Haida

24. Maison-Laurier

25. Hauteurs-de-Queenston
26. Woodside

Québec

27. Bataille-de-la-Châteauguay
28. Bataille-de-la-Ristigouche
29. Cartier-Brébeuf
30. Coteau-du-Lac
31. Forges-du-Saint-Maurice
32. Fort-Chambly
33. Fort-Lennox
34. Obadjiwan-Fort-Témiscamingue
35. Fortifications-de-Québec
36. Forts-et-Châteaux-Saint-Louis
37. Grosse-Île-et-le-Mémorial-des-Irlandais
38. Forts-de-Lévis
39. Louis-S.-St-Laurent
40. Manoir-Papineau
41. Phare-de-Pointe-au-Père
42. Sir-George-Étienne-Cartier
43. Sir-Wilfrid-Laurier
44. Commerce-de-la-Fourrure-à-Lachine

Nouveau-Brunswick

45. Tour-Martello-de-Carleton
46. Fort-Beauséjour – Fort-Cumberland
47. Monument-Lefebvre
48. Blockhaus-de-St. Andrews

Nouvelle-Écosse

49. Alexander-Graham-Bell
50. Îles-Canso / Fort-de-l'Île-Grassy
51. Fort-Anne
52. Fort-Edward
53. Forteresse-de-Louisbourg
54. Grand-Pré
55. Citadelle-d'Halifax
56. Marconi
57. Port-Royal
58. Redoute-York

Terre-Neuve-et-Labrador

59. Phare-de-Cap-Spear
60. Castle Hill
61. Cottage-Hawthorne
62. L'Anse aux Meadows
63. Port Au Choix
64. Red Bay
65. Établissement-Ryan
66. Signal Hill

Île-du-Prince-Édouard

67. Cavendish-de-L.-M.-Montgomery
68. Skmaqn-Port-la-Joye-Fort-Amherst

Yukon

69. S.S. Klondike
70. Lieu historique national S.S. Klondike

ANNEXE F : SEGMENTS DE MARCHÉ DE PARCS CANADA

Le tableau ci-dessous présente les onze segments de marché de Parcs Canada et leur description. On peut répartir ces segments entre les catégories « jeunesse », « famille » et « âge mûr ». Les publics ciblés par l'Agence sont surlignés en gris. En outre, des données sont fournies sur la proportion de ces publics dans la population canadienne.

Jeunesse		
Célibataires		Célibataires et certains couples de diverses ethnies, âgés de moins de 34 ans et qui vivent principalement au Québec (47 %) et en Ontario (27 %). Ils préfèrent les concerts et les manifestations sportives aux activités en plein air.
Nouveaux ménages		Groupe jeune et libéral composé de couples fondant une famille, de parents seuls et de quelques célibataires, tous diversifiés sur le plan ethnique. Ces personnes veulent trouver leur place dans le monde et atteindre un certain statut social, lequel est associé aux biens matériels et à l'expérience.
Familles		
Jeunesse métropolitaine	Diversifiée	Dans la fin trentaine avec de jeunes enfants de moins de dix ans, habitant dans les nouvelles banlieues en Alberta (43 %) et en Ontario (42 %), ces personnes s'intéressent aux activités qu'elles peuvent faire en famille.
	Asie du Sud-Est	Groupe plus jeune et diversifié sur le plan ethnique comprenant des couples et des familles d'immigrants de première et de deuxième génération avec de jeunes enfants. Ces ménages très familiaux habitent dans les quartiers des communautés ethniques de la grande ville et dans les banlieues récentes des grandes villes du Canada.
Nouvelles familles		Familles de la classe moyenne avec des enfants de moins de quinze ans qui habitent les banlieues du Québec (38 %) et de l'Alberta (19 %). Ces personnes préfèrent un mode de vie actif en plein air. Elles s'intéressent moins aux activités culturelles.
Familles aux valeurs traditionnelles	Retardataires	Couples conservateurs d'âge moyen ou plus vieux ayant un mélange d'adolescents et d'enfants de niveau primaire, qui habitent hors des centres urbains et dans les milieux ruraux. Ce groupe compte toutefois un segment diversifié de personnes qui adoptent progressivement le « mode de vie canadien » et qui habitent dans les banlieues.
	Préadolescents	Groupe conservateur composé de couples d'âge moyen ou plus jeunes ayant un mélange de préadolescents et d'enfants plus jeunes, et qui habitent hors des centres urbains et dans les milieux ruraux.
Parents ambitieux d'âge moyen	Naturels	Personnes d'âge moyen ou plus vieilles ayant des adolescents et des enfants d'âge adulte qui habitent dans les régions urbaines ou rurales plus aisées, majoritairement en Ontario (50 %). Elles aiment le plein air et les activités culturelles.
	Familles francophones	Personnes d'âge moyen qui ont des adolescents et qui habitent principalement au Québec (93 %). Elles aiment les activités en plein air et ne s'intéressent pas aux activités culturelles ou familiales, sauf pour ce qui est des concerts d'artistes populaires.
	Coéquipiers	Célibataires et familles monoparentales de classe populaire qui habitent surtout dans les milieux urbains. Ces personnes se concentrent dans les communautés denses, industrielles et très soudées et habitent majoritairement en Ontario (52 %).
	Familles diversifiées	Couples et familles d'âge moyen ou plus jeunes qui se sont établis au Canada avant 2001. La plupart sont originaires de l'Asie ou de l'Asie du Sud. Ces personnes habitent en Ontario (38 %), en Colombie-Britannique (37 %) et en Alberta (21 %), et principalement à Toronto (29 %), à Vancouver (32 %) et à Calgary (14 %).

Parents prospères	Groupe composé surtout de couples mariés plus âgés qui ont des adolescents et des enfants d'âge adulte. Ces personnes se concentrent dans les quartiers aisés de la ville et des banlieues.
Parents d'âge mûr nés à l'étranger	Couples et familles d'âge moyen et plus vieux qui se sont établis au Canada au cours des quarante dernières années. Ces personnes sont originaires d'Asie (p. ex., de Chine) et d'Europe (p. ex., du Portugal). Il s'agit d'un groupe diversifié sur le plan ethnique dont les membres ont réussi à intégrer la classe moyenne canadienne grâce à leur travail acharné et à leur persévérance.
Âge mûr	
Aînés de la campagne	Couples et retraités dont les enfants ont quitté la maison, qui vivent principalement dans des communautés rurales et qui ont adopté un mode de vie rural traditionnel et paisible.
Parents face au nid vide	Couples plus âgés et familles matures ayant des adolescents ou des enfants d'âge adulte qui quittent la maison. Ces personnes commencent une nouvelle étape de leur vie dans leur communauté en banlieue.
Âge d'or	Couples et adultes plus âgés (souvent veufs ou veuves), dont les enfants ont pour la plupart quitté la maison, et qui habitent dans les plus vieux quartiers des grandes villes du Canada.

Proportion des publics ciblés par Parcs Canada dans la population canadienne										
Région	Conserver et faire croître							Nourrir et faire croître		
	Parents prospères	Familles aux valeurs traditionnelles		Nouvelles familles	Parents ambitieux d'âge moyen			Célibataires	Jeunesse métropolitaine (diversifiée)	Jeunesse métropolitaine (Asie du Sud-Est)
		Retardataires	Préadolescents		Naturels	Familles franco-phones	Total du sous-groupe			
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Atlantique	3 %	4 %	21 %	8 %	9 %	5 %	7 %	2 %	5 %	0 %
Québec	6 %	24 %	30 %	38 %	5 %	93 %	53 %	47 %	1 %	0 %
Ontario	57 %	44 %	26 %	13 %	50 %	2 %	24 %	27 %	42 %	63 %
Manitoba/ Saskatchewan	7 %	6 %	5 %	12 %	9 %	0 %	4 %	3 %	5 %	0 %
Alberta	18 %	15 %	5 %	19 %	10 %	0 %	5 %	8 %	43 %	8 %
Colombie-Britannique	11 %	7 %	12 %	8 %	17 %	0 %	8 %	13 %	4 %	29 %
Nord	0 %	0 %	0 %	2 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Canada – proportion des segments de PRIZM	7 %	9 %	8 %	7 %	5 %	6 %	11 %	10 %	3 %	2 %

ANNEXE G : INSTRUMENTS DE COLLECTE DE DONNÉES ET LIMITES DES DONNÉES

Les données utilisées pour orienter le rendement en fonction des indicateurs organisationnels de Parcs Canada pour le sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux sont principalement recueillies par trois grands instruments associés aux sciences sociales : le Programme de mesure de la fréquentation, le Programme d'information sur les visiteurs et le Système de points de vente.

L'Agence choisit les lieux où ces systèmes seront mis en œuvre et la façon dont ils seront utilisés en fonction des besoins en information de la direction; de la qualité, de la cohérence et du caractère opportun des données; ainsi que de sa capacité à répondre aux diverses exigences associées aux données. On ne peut s'attendre raisonnablement à ce que les données ainsi recueillies soient exemptes de toute forme d'erreur ou d'imprécision possible, ni à ce que tous les lieux recueillent les mêmes données sans égard à leurs circonstances locales. La haute direction s'est récemment penchée sur certains problèmes liés à la diversité des mesures de la fréquentation, et a finalement approuvé l'approche actuelle.

Programme de mesure de la fréquentation

Le Programme de mesure de la fréquentation a été conçu pour suivre le nombre de visites-personnes dans un lieu donné. Une personne-visite est comptée chaque fois qu'une personne pénètre dans les limites d'une unité de rapport à des fins récréatives, éducatives ou culturelles pendant les heures d'ouverture (la circulation locale, commerciale ou à des fins de transit est exclue). On ne considère pas comme de nouvelles visites-personnes les personnes qui entrent à plusieurs occasions dans l'unité de rapport pendant la même journée, ni celles qui y entrent à nouveau après avoir passé la nuit sur place. Le nombre total de visites-personnes comprend à la fois les visiteurs canadiens et étrangers.

L'approche de l'Agence à l'égard du calcul des visites-personnes est fondée sur les lignes directrices préparées, avec l'aide de Parcs Canada, à l'intention de l'Union mondiale pour la nature (UICN)⁴¹. La mesure des visites-personnes peut se faire par un décompte précis (p. ex., lorsqu'il y a un seul point d'entrée contrôlé et que l'objet de la visite est facile à déterminer) ou par une estimation de leur nombre (p. ex., lorsqu'il y a de nombreux points d'entrée non contrôlés et/ou qu'il est difficile de distinguer les visiteurs des non-visiteurs). Les estimations du nombre de visites-personnes peuvent être fondées sur une grande variété de sources de données (p. ex., des dispositifs de comptage de la circulation automobile ou piétonnière, les transactions dans les points de vente, les données de tiers, des comptages manuels ou des observations, et les données relatives aux permis) et sur le recours à diverses formules pour raffiner des données brutes. Les méthodes exactes qui sont utilisées varient en fonction du contexte particulier de chaque lieu géré par l'Agence.

Nous avons constaté qu'en 2016-2017, 76 lieux historiques nationaux ont produit des rapports sur la fréquentation⁴². La plupart de ces lieux historiques nationaux ont des points d'entrée contrôlés, et c'est pourquoi leurs rapports sur la fréquentation fournissent probablement des approximations raisonnables du nombre réel de visites-personnes. Soulignons toutefois que certains lieux très

⁴¹ Guidelines for Public Use Measurement and Reporting at Parks and Protected Areas, IUCN, 1999.

⁴² Ce chiffre ne comprend pas les canaux patrimoniaux et les lieux qui s'y trouvent. Deux de ces 76 lieux (les lieux historiques nationaux Province House et de la Tour-Prince-de-Galles) étaient fermés pour la saison et n'ont pas recueilli de données sur la fréquentation.

fréquentés font une estimation du nombre de visites-personnes à l'aide de formules de fréquentation qui pourraient entraîner certaines erreurs de calcul⁴³. Mentionnons par exemple le LHN des Fortifications-de-Québec, dont le nombre estimé de visites-personnes en 2016-2017 s'élevait à 2,2 millions (ce qui représente 40 % du nombre total de visites-personnes dans les lieux historiques nationaux). L'Agence a établi dans le passé un classement des méthodes utilisées pour calculer les visites-personnes en indiquant si elles étaient peu, moyennement ou très fiables (c'est-à-dire la mesure dans laquelle on pouvait se fier aux chiffres estimés). Toutefois, nous n'avons pu déterminer si ce mode de classement était encore utilisé, ni la façon dont il était appliqué aux différents lieux historiques nationaux.

Les méthodes d'estimation de certains lieux sont parfois actualisées afin qu'elles puissent s'adapter aux possibles changements dans les habitudes de fréquentation et/ou qu'elles fournissent des chiffres plus fiables. L'Agence n'a établi aucune norme quant à la fréquence de ces ajustements. Les ressources consacrées par l'Agence à l'examen et à la mise à jour des méthodes de calcul de la fréquentation dans les différents lieux ont considérablement diminué par suite des mesures de réduction du déficit adoptées en 2012. Actuellement, la décision d'actualiser ou non la méthode de calcul est en grande partie laissée à la discrétion des gestionnaires locaux. Au cours de la période visée par l'évaluation, huit lieux historiques nationaux ont mis à jour leur méthode de calcul de la fréquentation.

Enfin, mentionnons que tous les lieux comptabilisent les visites-personnes sous la forme de chiffres précis, sans indiquer s'il s'agit d'un décompte ou d'une estimation. Bien qu'on puisse s'attendre à des erreurs non quantifiées en raison des estimations fournies par certains lieux, les chiffres estimés pour l'ensemble du sous-programme donnent vraisemblablement une bonne idée des tendances à l'égard de la fréquentation.

Système de points de vente RMS

La mise en service du Système de points de vente RMS a commencé en 2013-2014 et s'est déroulée par étapes. Ce système est actuellement utilisé dans 53 lieux historiques nationaux. Il s'agit de la plupart des lieux historiques nationaux où Parcs Canada engrange des recettes⁴⁴. Parcs Canada utilise le Système de points de vente RMS pour recueillir de l'information sur les visites payantes et les recettes qui y sont associées. En principe, une visite payante est comptabilisée chaque fois que sont payés des droits d'entrée dans un lieu de Parcs Canada⁴⁵. Le système sert également à recueillir de l'information sur un échantillon de visiteurs payants (selon l'endroit, cet échantillon peut atteindre 100 %), notamment la taille du groupe (dont le nombre d'adultes, d'ainés, de jeunes et d'enfants), la langue des services, les caractéristiques de la visite (p. ex., la durée, la fréquence), le pays d'origine du visiteur, ainsi que son code postal canadien ou américain. Ces codes postaux constituent une information essentielle pour

⁴³ Des erreurs peuvent découler, par exemple, de formules d'estimation désuètes ou de défaillances dans les dispositifs de comptage des visiteurs. Dans ce dernier cas, l'Agence peut utiliser les décomptes des années antérieures pour interpoler les données manquantes.

⁴⁴ Pour diverses raisons, certains lieux historiques nationaux qui comptabilisent des visites payantes n'utilisent pas le Système de points de vente RMS. Les données de ces lieux ne sont pas incluses au registre centralisé des visites payantes.

⁴⁵ Bien que les visites payantes soient généralement associées au paiement de droits d'entrée, plusieurs où il n'y a pas de droits d'entrée comptabilisent des visites payantes pour les visiteurs qui participent à des programmes patrimoniaux payants (p. ex., les lieux historiques nationaux du Complexe-Historique-de-Dawson, des Fortifications-de-Québec et de La Fourche).

associer les visiteurs payants aux segments de marché correspondants. La pratique à cet égard consiste à obtenir le code postal d'un seul membre du groupe de visiteurs.

Les données produites par le système ont quelques limites qui découlent d'une configuration différente du système d'un lieu à l'autre. Par exemple, le nombre de visites payantes peut ne pas comprendre les entrées qui ne sont pas comptabilisées dans le système, par exemple lorsqu'un visiteur détient un laissez-passer du parc ou lorsque les droits d'entrée sont recueillis manuellement ou par un tiers. Mentionnons aussi que les données sur les visites payantes associées à des groupes commerciaux ne sont pas toutes comptabilisées de la même façon d'un lieu à l'autre. L'Audit du Système de points de vente de Parcs Canada (2016) présente une analyse plus détaillée à ce sujet.

Dans la mesure où certains visiteurs ne sont pas comptabilisés dans le système, on peut croire que le portrait des visiteurs et de leurs caractéristiques qui est ainsi produit pourrait être déformé. Le fait de ne pas suivre les bonnes procédures d'échantillonnage, le cas échéant, peut aussi réduire la représentativité du profil des visiteurs payants. Nous n'avons obtenu aucun renseignement sur l'ampleur de ces problèmes dans des lieux historiques nationaux particuliers.

L'Agence recueille de l'information par le Système de points de vente afin de dresser un portrait représentatif des visiteurs payants, et pas nécessairement de l'ensemble des visiteurs d'un lieu (visites-personnes). L'écart entre des deux populations de visiteurs varie d'un lieu à l'autre. Dans les 47 lieux historiques nationaux qui ont recueilli des données à la fois sur les visites-personnes et sur les visites payantes en 2015-2016, les visites payantes représentaient en moyenne 68 % des visites-personnes (soit de 15 % à 99 %)⁴⁶. Dans plus de la moitié de ces lieux (57 %), les visites payantes représentaient 75 % ou plus des visites-personnes.

Les personnes qui utilisent ces renseignements sur les publics ciblés doivent aussi comprendre que les segments de marché eux-mêmes sont des entités statistiques, et non des catégorisations précises et homogènes de groupes d'individus. On le constate lorsqu'on se sert du code postal pour déterminer si une personne ou un groupe de personnes font partie d'un segment de marché particulier. Logiquement, les personnes ou ménages associés à un certain code postal n'ont pas tous les mêmes caractéristiques, et ne sont pas tous rendus à la même étape de la vie.

Bien que la variabilité au sein d'un segment de marché soit courante, ce n'est pas toujours évident dans leur présentation. Par exemple, le segment de marché ciblé nommé « célibataires », décrit comme un groupe diversifié comprenant des célibataires et certains couples de moins de 34 ans, comprend en réalité une majorité de ménages dont le chef est marié et âgé de plus de 35 ans. Autrement dit, les ménages qui font partie de ce segment ne sont pas associés à des catégories comme « jeune » ou « célibataire ».

Les segments de marché ont certes une utilité dans la planification, la mise en marché et la promotion. Il faut simplement prévenir ceux qui se servent de cette information que les segments de marché sont des concepts statistiques dont il faut bien comprendre les forces et les limites.

⁴⁶ Cette analyse exclut quatre lieux historiques : deux lieux historiques où les visites payantes sont utilisées en remplacement des personnes-visites (les chiffres sont identiques pour les deux types), et deux lieux historiques où les visites payantes représentent 1 % ou moins des visites-personnes comptabilisées.

Programme d'information sur les visiteurs

Le Programme d'information sur les visiteurs (PIV) consiste à mener des sondages auprès des visiteurs des lieux pendant la période allant du 1^{er} mai au 30 septembre. Le Programme est planifié, géré et administré par la Direction des sciences sociales de Parcs Canada. La méthodologie consiste à demander aux visiteurs présents dans les lieux de participer à un sondage. Il est donc probable que, dans certains cas, les résultats obtenus soient plus représentatifs des visiteurs (ou des visites-personnes) que les renseignements tirés du Système de points de vente RMS⁴⁷. Soulignons toutefois que, si la saison opérationnelle est plus longue, certaines différences importantes dans les types de visiteurs qui fréquentent un lieu avant ou après la période de collecte des données (de mai à septembre) pourraient ne pas être reflétées dans les résultats des sondages.

Les sondages auprès des visiteurs servent à recueillir de l'information afin d'établir le profil des visiteurs sur place, par exemple en ce qui a trait à leurs caractéristiques démographiques (p. ex., l'âge, l'origine, la taille du groupe), aux caractéristiques des visites (p. ex., la durée et la fréquence des visites), ainsi qu'à diverses mesures comme la satisfaction, l'apprentissage et le caractère significatif de leur expérience.

En 2013, Parcs Canada a réorienté le Programme d'information sur les visiteurs afin de mieux l'harmoniser aux changements que subissait l'organisation. L'Agence a réduit considérablement les ressources consacrées aux sciences sociales dans le cadre du plan d'action pour la réduction du déficit, et a modifié les obligations juridiques associées à la planification de la gestion et à la production de rapports. Voici les principaux changements entraînés par cette réorientation :

- **Division du sondage en deux composantes : le PIV de base et le PIV allégé.** Le PIV allégé est une version simplifiée du sondage de base. Bien que les deux versions comportent du contenu normalisé à l'échelle nationale, seul le PIV allégé comprend une section où du contenu propre à un lieu peut être ajouté. En outre, si le sondage de base continue d'être administré par des évaluateurs auprès de visiteurs choisis aléatoirement, le PIV allégé est maintenant administré de façon informelle par les employés auprès de visiteurs qui se sont portés volontaires. En principe, le PIV de base devrait continuer de produire des données rigoureuses, défendables et représentatives de la population de visiteurs pendant une période donnée. Quant au PIV allégé, il ne vise pas à produire des données scientifiquement valables, et la Direction des sciences sociales a clairement indiqué qu'il ne devrait servir qu'à des fins d'orientation générale.
- **Réduction de la couverture et de la fréquence des sondages.** Selon le programme révisé, le nombre total de lieux historiques nationaux qui doivent réaliser un sondage du PIV est passé de 72 à 61 (une réduction de 15 %). L'Agence oblige maintenant 29 lieux à réaliser le PIV de base tous les cinq ans, et 32 lieux à réaliser un PIV allégé tous les dix ans. Douze autres lieux peuvent aussi réaliser un PIV allégé, à leur discrétion.

De 2014 à 2016, il était prévu que 18 lieux historiques nationaux réalisent un sondage de base. Deux d'entre eux ne l'ont pas fait. En outre, les résultats de trois autres lieux ne respectaient pas les normes du programme à l'égard de la taille de l'échantillon et de la marge d'erreur. Ces résultats n'ont pas été publiés ni combinés au rapport national. Le calendrier des sondages a aussi été perturbé par la décision

⁴⁷ Ces méthodes différentes expliquent au moins en partie les écarts observés dans certains cas entre le profil des visiteurs fondé sur les visites payantes et celui fondé sur les résultats des sondages.

de suspendre le Programme d'information sur les visiteurs pour l'année 2017. Les quatre lieux historiques nationaux qui devaient mener un sondage devront le faire à une date ultérieure.