

Évaluation de l'offre de services aux visiteurs de Parcs Canada

Le 31 janvier 2012

Bureau de la vérification interne et de l'évaluation

Rapport soumis au comité d'évaluation de Parcs Canada: le 9 février 2012

Approuvé par le DG de l'Agence: Le 5 mars 2012

Sa Majesté la reine du Canada, représentée par
le Directeur général de Parcs Canada, 2012

N° de catalogue : R62-428/2012F-PDF
ISBN : 978-1-100-98974-7

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	iv
1 INTRODUCTION.....	1
2 DESCRIPTION DE L'OFFRE DE SERVICES AUX VISITEURS.....	1
2.1 Résultats attendus et objectifs visés.....	2
2.2 Activités/extrants.....	4
2.3 Dépenses et recettes.....	5
2.4 Ressources humaines, rôles et responsabilités.....	7
2.5 Parties intéressées et partenaires.....	8
2.6 Modèle logique de l'offre de services aux visiteurs.....	9
3 CONCEPTION DE L'ÉVALUATION.....	12
3.1 Objet et approche de l'évaluation.....	12
3.2 Questions, méthodologie et limitations.....	12
4 CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION.....	18
4.1 PERTINENCE.....	18
4.1.1 L'OSV, le mandat de l'Agence et les priorités du gouvernement.....	18
4.1.2 Outils pour évaluer la demande et la gestion de l'OSV.....	19
4.1.3 L'étendue et la nature de l'offre et de la demande.....	34
4.2 PERFORMANCE.....	48
4.2.1 Activités et extrants.....	48
4.2.2 Résultats.....	55
4.2.3 Économie, efficacité et attribution des résultats.....	62
4.3 CONCEPTION DU PROGRAMME.....	81
5 CONCLUSIONS, ENJEUX ET RECOMMANDATIONS.....	89
ANNEXE « A » : Résultat stratégique de Parcs Canada et architecture des activités de programmes.....	101
ANNEXE « B » : Étapes du cycle d'expérience du visiteur.....	102
ANNEXE « C » : Dépenses liées à l'OSV et à l'étude et la promotion par unité de gestion.....	103
ANNEXE « D » : Matrice d'évaluation.....	105
ANNEXE « E » : Documents utilisés.....	108
ANNEXE « F » : Lieux visités.....	112
ANNEXE « G » : Tableau synoptique des visiteurs interviewés.....	113
ANNEXE « H » : Sommaire du QE et segments PRIZM.....	115
ANNEXE « I » : Évaluation par les gestionnaires de l'EV de la demande, d'infrastructure spécifique, Services et Activités.....	120
ANNEXE « J » : Catégories de niveau de service.....	123

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Attentes en matière de rendement et objectifs liés aux visiteurs de manière directe ou indirecte.....	2
Tableau 2. Dépenses liées aux sous-activités <i>Étude de marché et promotion et offre de services aux visiteurs</i>	6
Tableau 3. Sources de recettes d'exploitation.....	6
Tableau 4. Modèle logique de l'offre de services aux visiteurs	10
Tableau 5. Enjeux et questions de l'évaluation	12
Tableau 6. Fréquence d'utilisation des profils de segmentation des visiteurs.....	28
Tableau 7. Nombres estimés des visites aux lieux patrimoniaux protégés par l'APC entre 2002/03 et 2010/11.....	35
Tableau 8. Nombre de lieux par niveau de visites-personnes (2010-2011).....	37
Tableau 9. Infrastructures de camping dans l'avant-pays rapportées pour les terrains de camping des PN	40
Tableau 10. L'offre minimale et la demande signalée pour des activités de sentiers spécifiques.....	42
Tableau 11. Caractéristiques des visiteurs et des visites par vagues d'ondages PIV	45
Tableau 12. Pourcentage de la satisfaction des visiteurs - Disponibilité de l'information pré-visite/promotionnelle	49
Tableau 13. Pourcentage de satisfaction avec le délai de service à l'arrivée	50
Tableau 14. Moyenne d'âge et cotes de l'état des biens de l'OSV par catégorie.....	51
Tableau 15. Pourcentage de satisfaction des visiteurs avec l'état des infrastructures	53
Tableau 16. Pourcentage moyen de satisfaction avec des dimensions du service du personnel	54
Tableau 17. Indicateurs des résultats	58
Tableau 18. PN et LHN par catégorie de niveau de service	63
Tableau 19. Pourcentage des sites par saison d'exploitation.....	64
Tableau 20. ETP de l'OSV et l'interprétation selon les types d'employés (2010-11)	64
Tableau 21. Comparaison entre les frais d'utilisation dans les parcs fédéraux, provinciaux et administrés par l'APC	66
Tableau 22. Pourcentage des dépenses récupérées par la génération de recettes	70
Tableau 23. Dépenses et revenus par visite (2009-2010)	71
Tableau 24. Sommaire de l'analyse quantitative sur l'efficacité et l'économie	72
Tableau 25. Pourcentage des visiteurs/non-visiteurs qui ont un sentiment d'attachement personnel avec un lieu administré par l'APC.....	77
Tableau 26. Dotation des postes associés à l'expérience du visiteur.....	81
Tableau 27. Pourcentage de sites offrant des services ou des activités soutenus par des tiers.....	85
Tableau 28. Types et nombre de permis d'affaires dans les PN pour l'exercice financier 2008-2009	85

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Tendances dans les ETP	7
Figure 2. Visites-personnes par mois et par réseau pour la période 2010-2011	37
Figure 3. La portée perçue de l'accès à l'information de planification de voyage des visiteurs (%).....	48
Figure 4. Pourcentage des visiteurs satisfaits avec le rapport qualité-prix des droits d'accès	67

SOMMAIRE

Les sous-activités de l'Offre de services aux visiteurs (OSV) inhérentes à l'architecture des activités de programmes de l'Agence (AAP) représentent environ 30% de toutes les dépenses de 2007-2008 à 2009-2010. Les visiteurs de lieux administrés par Parc Canada (APC) génèrent environ 66% des recettes totales de l'Agence lesquels, annuellement, dépassent les 100 millions de dollars. Les biens associés à l'OSV représentent 40% des 10 milliards de dollars en valeur de remplacement du portefeuille de biens de l'Agence.¹ Une mauvaise gestion de l'OSV peut entraîner une perte de recettes et de visiteurs, porter atteinte aux ressources naturelles et culturelles au coeur de l'expérience de l'APC, limiter le succès du mandat quant à l'appréciation du public de ces lieux protégés, et ultimement réduire la capacité de l'Agence à assurer la pérennité de ces aires patrimoniales protégées pour les générations futures. Étant donné le caractère significatif de l'investissement dans l'OSV et son importance dans le cadre du mandat de l'Agence, il a été reconnu qu'une évaluation de l'OSV était hautement prioritaire à la fois dans les plans d'évaluation de Parcs Canada de 2009-2010 et 2010-2011.

ENJEUX DE L'ÉVALUATION

Conformément à la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor (CT) et aux directives qui s'y rattachent, l'évaluation a porté sur les questions suivantes :

- 1) **Pertinence:** La livraison de l'OSV est-elle conforme à la législation, aux mandats, aux rôles et aux priorités de l'Agence? L'Agence dispose-t-elle d'information, d'outils et de procédés pour comprendre les exigences et les attentes d'usagers potentiels et ces renseignements sont-ils employés à orienter le développement de l'offre à long terme? L'OSV et/ou des aspects de l'offre sont-ils suffisamment en demande pour justifier l'offre?
- 2) **Efficacité:** L'Agence atteint-elle ou est-elle susceptible d'atteindre ses objectifs de rendement interne et ministériels pour l'OSV?
- 3) **Rapport coût-efficacité:** Le programme est-il efficace et économique compte tenu des extrants et des résultats produits? À quel point les résultats souhaités peuvent-ils être attribuables aux mesures du programme?
- 4) **Conception et exécution:** Dans quelle mesure la conception du programme, de même que les changements à cette conception au cours des dernières années, ont-ils été communiqués au personnel de l'Agence, et dans quelle mesure les a-t-il compris et appuyés? Les conséquences potentiellement négatives du programme sont-elles identifiées et gérées? Dans quelle mesure les mécanismes d'exécution sont-ils pris en compte et utilisés pour maintenir le rendement du programme?

MÉTHODOLOGIE

Pour effectuer l'évaluation, les données provenant de plusieurs sources ont été recueillies. Parmi les sources de données: une étude de plus de 6000 pages de documents et de dossiers papier ainsi qu'une multitude de sources de données secondaires provenant de l'Agence (c.-à-d. des données financières, sur les biens, sur les visiteurs et sur l'opinion publique); des visites de sites dans 16 parcs nationaux, d'une aire marine nationale de conservation et de 17 lieux historiques; d'une sondage en ligne des gestionnaires de l'EV; 25 entrevues avec le personnel du Bureau national ou dans les centres de service et 80 entrevues avec du personnel sur place; 47 entrevues

¹ Ceci est basé sur les données du Système de gestion des biens, qui est connu pour avoir des limitations.

individuelles avec des partenaires et des parties intéressées ainsi que trois entrevues de groupe avec 17 partenaires et parties intéressées additionnelles, et des études de cas des coûts et opérations pour 4 parcs n'étant pas administrés par l'Agence (trois au Canada et un aux États-Unis).

CONSTATATIONS

Il y a tout lieu de croire que la formulation d'une OSV est un mécanisme pertinent dans la réalisation du mandat et de l'ensemble des priorités du gouvernement et des attentes du public. L'OSV de l'Agence est semblable à celle de plusieurs autres systèmes de parcs.

Une estimation de l'ordre de grandeur de la demande concernant les lieux administrés par Parcs Canada laisse croire que plus de 20 millions de Canadiens visitent un lieu administré par Parcs Canada chaque année. Il y a raison de croire que le nombre de visites diminue bien qu'il soit difficile de déterminer avec certitude l'ampleur de cette diminution étant donné les diverses sources d'erreur dans l'évaluation du nombre de visites chaque année.

Bien qu'il soit déraisonnable de s'attendre à ce que l'Agence possède des données quantitatives sur chacun de ses nombreux services ou activités spécifiques à l'OSV, nous avons déterminé que l'Agence, à quelques exceptions mineures près, manque de données quantitatives de niveau national sur l'offre et la demande de composantes de l'OSV **quelles qu'elles soient**, bien que des données locales existent à quelques sites (p.ex., statistiques sur les terrains de campings locaux ou sur l'usage des sentiers).

Diverses sources de données qualitatives suggèrent à tout le moins une demande modérée pour plusieurs des installations, activités et services offerts par l'Agence. Il y a consensus pour dire que les demandes changent et que les visiteurs recherchent un plus grand confort matériel; davantage de services technologiques; et un plus grand nombre d'expériences uniques, authentiques, interactives, personnalisées et diversifiées. Nous sommes aussi conscients que le marché se fragmente et que l'offre de services doit s'adapter en prévoyant une gamme plus large d'opportunités. Les gestionnaires au niveau local ont indiqué un manque de temps, de ressources et d'expertise quant à l'utilisation des renseignements disponibles dans le but de planifier, mettre en oeuvre et ajuster leur offre. Une donnée constante lors de l'évaluation a indiqué la nécessité d'améliorer le site Web. Bien que sa refonte soit en cours, nous ne savons avec certitude si cet exercice sera terminé en respectant l'échéancier établi (juillet 2012).

La hiérarchie des attentes en matière de rendement de l'Agence, directement ou indirectement liées au visiteurs, comprend des engagements selon lesquels 65% de Canadiens déclareront avoir développé un sentiment d'attachement personnel à un lieu administré par l'APC d'ici mars 2014, selon lesquels le nombre total des visites augmentera d'environ 10% entre mars 2009 et mars 2015, selon lesquels 90% des visiteurs sur place ont aimé leur visite, et selon lesquels 85% d'entre eux déclareront qu'à leurs yeux, le lieu visité est significatif pour eux. Les objectifs sont pour la plupart clairs et mesurables et nous avons confirmé qu'ils se traduiraient par des résultats distincts. Le calcul et la communication de rapports concernant le nombre de visites et le taux de satisfaction des visiteurs sont des mesures communes à la plupart des organismes gérant des zones protégées.

Il est largement démontré que les activités et les extrants formant une partie de l'OSV sont produits. L'outil d'évaluation de l'expérience du visiteur, qui sert de véhicule clé pour le recueil de la plupart des données générées par d'autres procédés, a été largement utilisé depuis son introduction en 2005 et a donné lieu à plus de deux mille interventions prévues, dont l'achèvement de plusieurs d'entre elles a été rapporté. Les sondages auprès des visiteurs révèlent que ces derniers sont largement satisfaits quant à la qualité et la disponibilité de plusieurs composantes de l'offre.

Il est clair que les efforts déployés par l'Agence pour inverser la tendance à la baisse du nombre estimatif de personnes-visites rapportées n'ont pas encore porté fruit bien que des hausses locales du nombre de visites ont été enregistrées dans plusieurs sites depuis l'établissement d'objectifs de référence en 2009.

L'Agence a élaboré une théorie plausible sur les causes de la diminution des visites fondée sur les changements sociaux et démographiques dans la société canadienne. Les propres recherches et enquêtes de l'Agence sur les caractéristiques actuelles des visiteurs et les obstacles à leurs visites démontrent la pertinence de ces changements. L'Agence établit des profils plus détaillés et complets des visiteurs qui permettront un meilleur suivi des changements futurs dans les caractéristiques des visiteurs, pour mieux comprendre les tendances des visiteurs.

En moyenne, les objectifs sur place quant au pourcentage de visiteurs qualifiant leur visite d'agréable ou qui sont globalement satisfaits de leur visite sont atteints. De hauts taux de réussite ont été obtenus au moins depuis 2000 en ce qui a trait à la satisfaction globale des visiteurs. L'objectif du pourcentage de visiteurs rapportant qu'un site leur est intéressant et valable n'a pas encore été atteint invariablement, bien que la majorité des visiteurs en ait une opinion positive (c.-à-d. 70%+). L'Agence a établi des données de références quant au pourcentage de Canadiens témoignant d'un sentiment d'attachement personnel à un lieu administré par Parcs Canada (c.-à-d. 55%) au moyen d'un sondage d'opinion national effectué en 2009, mais n'a pas encore effectué de sondage de suivi pour comparer les progrès par rapport à l'objectif.

La gestion économique et efficace de l'OSV est démontrée à la fois par des rapports anecdotiques sur les mesures à prendre pour réaliser des économies et par le fait que les gestionnaires disposent de plusieurs marges de manoeuvre (i) quant au choix des intrants (c.-à-d. la composition du personnel, les stratégies relatives à la production de recettes, l'établissement de prix compétitifs et une mobilité dans l'établissement des prix) et (ii) quant à l'endroit et à la manière dont les intrants sont offerts (c.-à-d. service minimal ou aucun service sur certains sites, offre fournie en fonction de la demande saisonnière, ajustement de l'étendue de l'offre dans divers sites où sont catégorisés les niveaux de services, et variation de la disponibilité d'aspects précis de l'offre selon la saison).

L'analyse quantitative des intrants, des extrants, de la portée et des résultats d'un échantillon limité de lieux a fourni des éléments de preuve démontrant que les parcs nationaux étaient relativement plus efficaces (les dépenses sont proportionnelles à la portée de l'offre de services, au recouvrement des coûts via les recettes) et économiques (les dépenses et l'étendue de l'offre de services sont plus ajustées au nombre de visites) que dans les sites historiques nationaux ou les canaux historiques, bien que les indices à cet effet ne soient par toujours cohérents. Il est clair

que la quantité des intrants ou des extrants de l'OSV n'a aucun rapport avec les résultats obtenus sur place (satisfaction ou jouissance des visiteurs, l'intérêt témoigné pour l'endroit).

La théorie du programme de l'Agence rend compte de cette dernière constatation et souligne que les résultats peuvent être obtenus, quels que soient le nombre des intrants ou des extrants, tant que l'offre disponible, y compris la nature-même du site est en accord avec les attentes préalables des visiteurs. L'Agence a effectué des recherches qualitatives qui cautionnent le modèle et identifie plusieurs mesures pouvant être prises par les gestionnaires pour améliorer les résultats obtenus. Il est difficile de démontrer les impacts quantitatifs qu'ont les mesures administratives sur les résultats car les mesures individuelles ne sont pas susceptibles d'avoir des impacts quantifiables sur les macroévaluations de l'expérience du visiteur et parce que l'évaluation par les visiteurs de plusieurs aspects de l'expérience est déjà très positive et qu'il ne reste donc plus grand place pour démontrer les impacts différentiels des mesures administratives sur les résultats.

Les recherches quantitatives au sein de l'Agence visant à davantage clarifier et approfondir la théorie du programme ont jusqu'ici été limitées et n'ont pas démontré de lien évident et solide entre les caractéristiques du visiteur et/ou des aspects de l'OSV, et les résultats.

La restructuration des fonctions des REEV a engendré un manque de clarté dans certaines parties de l'Agence quant aux rôles et responsabilités inhérents à la mise en œuvre de l'OSV. L'Agence a adopté un nombre de mécanismes pour promouvoir une amélioration des communications entre les divers palliers de l'Agence; cependant, le personnel des centres de services impliqués dans le programme de l'EV était toujours incertain quant à son rôle face au Bureau national au moment de la collecte de données (été 2010).

Les conséquences négatives potentielles liées à la livraison d'une OSV sont largement anticipées et évitées dans le cours normal des opérations bien que la conséquence importante du déplacement ou de l'usage discontinué des lieux par différents types de visiteurs résultant de la volonté d'attirer soit un plus grand nombre ou différents types de visiteurs n'est qu'indirectement abordée dans les documents directeurs de l'OSV de l'Agence.

Il ne fait aucun doute que l'Agence ait envisagé et engagé divers tiers fournisseurs de services dans le but d'améliorer l'OSV et que la volonté de multiplier ces initiatives est partagée non seulement par l'Agence mais en particulier par le secteur commercial. L'obstacle majeur à la mise en œuvre potentielle de ces opportunités demeure la flexibilité limitée de l'Agence face aux marchés qui changent, étant donné les politiques et les orientations gouvernementales.

En résumé, le programme de l'OSV est clairement compatible avec le mandat de l'Agence et les priorités du gouvernement. Bien que les données à ce sujet soient imprécises, il est raisonnable de croire à la portée et à l'utilité à grande échelle de lieux administrés par l'APC. L'Agence a atteint et continue d'atteindre ou à être près d'atteindre ses objectifs quant à l'appréciation, à la satisfaction et au sentiment d'attachement aux sites. Le principal obstacle au rendement demeure la diminution à long terme du nombre de visites d'endroits administrés par Parcs Canada.

Depuis 2005, la diminution du nombre de visites a engendré plusieurs changements importants dans l'ensemble du programme d'activités de l'EV et les sous-activités comprises dans le cadre de l'évaluation. Plusieurs de ces initiatives sont en cours ou viennent d'être amorcées. L'ensemble de ces initiatives traitent en tout ou en partie d'un nombre de questions ou de préoccupations soulevées au cours de l'évaluation. Conséquemment, nos recommandations se focalisent sur les cas où rien n'indique que des mesures aient été adoptées pour contrer tel ou tel problème ou sur les rares cas où les mesures ont été reportées ou incomplètes. Ces questions impliquent une clarification de la fonction gouvernementale dans sa globalité (c.-à-d. les rôles et responsabilités), du type et de la qualité des renseignements recueillis sur l'OSV à l'échelle nationale pour assurer la compréhension, la responsabilité, l'investissement, la gestion du rendement, la prise de décisions ainsi que le développement d'outils et de procédés particuliers pour améliorer la cohérence de l'analyse et de la planification, et ce, dans le but d'atteindre les objectifs ministériels.

Réponse globale de la direction

Le vice-président des Relations externes et de l'expérience du visiteur (VP REEV) souhaite remercier le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation pour son évaluation complète et réfléchie de l'offre de services aux visiteurs pour Parcs Canada. Son énoncé à l'effet qu' "il est frappant de voir le nombre de questions et de problèmes identifiés au cours de l'évaluation de l'OSV auxquels on remédie déjà en tout ou en partie par des initiatives en cours" est encourageant et raffermi notre croyance que la fonction de l'expérience du visiteur est bien orientée depuis la création de la Direction générale des REEV. Suivent les réponses aux recommandations particulières de l'évaluation.

Recommandation 1 : Gouvernance globale

Que le VP REEV étudie, clarifie et communique des orientations supplémentaires sur les rôles et responsabilités respectifs du Bureau national, des centres de services et du personnel des unités de gestion dans le cadre des travaux en cours relatifs à une planification durable au sein de l'Agence.

Réponse de la direction:

Acceptée. Le VP REEV étudiera, clarifiera et communiquera des orientations supplémentaires sur les rôles et responsabilités du Bureau national, des centres de services et du personnel de l'EV des unités de gestion d'ici le 31 mai 2012.

Recommandation 2 : Approvisionnement d'éléments de l'OSV

Que le VP REEV supervise l'achèvement de l'inventaire des produits et services offerts selon les sites et s'assure, avec la collaboration des VP, Opérations, que tous les sites évaluent et confirment un inventaire de référence et qu'ils le mettent à jour annuellement ou à tous les deux ans.

Réponse de la direction

Acceptée. Le VP REEV supervisera l'établissement de l'inventaire des produits et services offerts à chaque endroit et s'assurera, en collaboration avec les VP, Opérations, que tous les endroits possèdent un inventaire de base qu'ils mettent à jour annuellement. L'unité de gestion devra ensuite valider les données recueillies par le VP REEV. Ces renseignements

permettront à l'Agence d'avoir une idée précise des services offerts dans l'ensemble de l'organisation et de faire des comparaisons. Ils permettront également aux visiteurs de faire des recherches sur le site Web de Parcs Canada selon les activités et les services qui les intéressent, et à Parcs Canada de fournir de manière proactive des possibilités d'expérience du visiteur à différents segments de marché. Cet inventaire sera établi d'ici le 31 décembre 2013.

L'évaluation de l'OSV a également permis de constater la faible quantité de données disponibles sur l'utilisation des différents éléments de l'infrastructure, des services et des activités qui s'y rattachent. Une fois que l'inventaire sera établi, les VP, Opérations, évalueront s'il serait possible que les différents lieux l'utilisent pour évaluer la viabilité des opérations relativement à l'utilisation de l'infrastructure, des services et des activités sur place.

En outre, le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation a remarqué que l'Agence était à préparer une demande de propositions pour un nouveau service de réservation dont la mise en œuvre est prévue pour 2013. Ce service comprendra un système de gestion des inventaires pour les terrains de camping en avant-pays et en arrière-pays. Ce système normalisé permettra à l'Agence de gérer les terrains de camping, notamment la disponibilité des sites par l'entremise de l'inventaire et les taux d'occupation.

Recommandation 3 : Renseignements supplémentaires pour la gestion de l'OSV

Que le VP REEV élabore une structure et une orientation, devant être approuvées par le Comité exécutif de gestion (CEG), identifiant les renseignements nationaux et/ou régionaux requis pour la gestion adéquate des infrastructures et des services relatifs à l'OSV ainsi que les futures décisions concernant l'investissement (c.-à-d. fondées sur des critères tels que l'importance relative de l'offre, les risques ou l'instauration d'une nouvelle offre) et identifie des normes sur la qualité des protocoles et des données requises dans divers contextes (p.ex., les exigences quant à la qualité des données pour l'utilisation d'une nouvelle installation ou d'une existante peuvent varier selon la taille de l'investissement).

Réponse de la direction

Acceptée. En s'appuyant sur la réponse de la direction n°2, le VP REEV élaborera une structure et une orientation devant être approuvées par le CEG, identifiant les renseignements nationaux et/ou régionaux requis pour la gestion adéquate des infrastructures et des installations relatives à l'OSV. La structure comprendra des protocoles et des normes de qualité requises pour des investissements et des installations de divers types et pour divers types et niveaux d'utilisation. Cet exercice s'achèvera d'ici le 13 décembre 2013.

Recommandation 4 : Consolider la planification de l'OSV

Que le VP REEV fournisse des outils de planification supplémentaires pour assister les gestionnaires de l'EV dans la planification annuelle des résultats ciblés dans l'OSV (c.-à-d. les sites prévoiront/renouveleront chaque année pendant les trois prochaines années au moins trois occasions d'expérience du visiteur ciblant les segments de marché-clés et les types du QE).

Réponse de la direction

Acceptée. Le VP REEV évaluera la série d'outils de planification de l'EV et renouvellera une approche nationale de l'EV. Cette tâche a débuté avec des commentaires du Conseil des gestionnaires de l'EV. Ce renouvellement impliquera un examen des outils existants et les améliorations dont ceux-ci pourraient bénéficier. Il comprendra également l'identification de toutes les lacunes relatives à la planification et les moyens de les combler.

Les commentaires initiaux du Conseil identifiaient les éléments-clés d'une stratégie des lieux de l'EV. Ceux-ci comprennent: une analyse de la situation actuelle (semblable à une évaluation de l'EV), une définition de l'essence des lieux, l'identification des marchés-cible, le développement d'idées pour de nouveaux produits, la création d'un plan d'action pour développer des produits particuliers destinés à des marchés spécifiques et enfin, l'évaluation de la mise en application de la stratégie des lieux de l'EV. Cette stratégie constituera un outil essentiel pour orienter le secteur vers l'atteinte des extrants ciblés dans la structure de gestion.

Recommandation 5 :

Que le VP REEV fournisse des directives sur les types d'analyses requis pour assister à la planification de l'OSV (c.-à-d. QE, PRIZM, codes postaux et autres données apparentées) ainsi qu'une formation et une orientation supplémentaires quant à l'utilisation de ces outils uniformes à l'échelle nationale pour le développement ou le renouvellement des occasions d'expérience du visiteur.

Réponse de la direction

Acceptée. En 2007, l'Agence a instauré le concept du Quotient Explorateur (QE) suivi lors de l'été 2010, par l'acquisition d'un outil de segmentation supplémentaire plus sophistiqué, PRIZM-C2, également développé par Environics. PRIZM-C2 associe 12 étapes de la vie à des renseignements sur ses membres tels que: taille du marché, données démographiques, valeurs, habitudes d'utilisation des médias (habitudes médiatiques) habitudes de loisir, motivations à voyager (par type de QE), etc. En 2012, l'Agence améliorera la cueillette de renseignements sur les visiteurs grâce à l'instauration, dans les points de vente, d'une nouvelle génération de caisses enregistreuses. Ces dernières fourniront des données fiables et en temps opportun sur les recettes ainsi que des renseignements, tels que les codes postaux, la taille des groupes, sexe, et âge approximatif des visiteurs. Grâce à l'usage combiné de QE et de PRIZM, l'Agence sera en mesure d'instaurer une approche commune et cohérente à la segmentation.

La Direction REEV met également en place une formation sur la segmentation des marchés pour l'EV en janvier 2012. Cette formation fournira un encadrement sur l'approche uniforme à l'échelle nationale de la segmentation des marchés. Elle aidera le secteur à analyser et utiliser les données de QE, PRIZM-C2 (codes postaux et autres données apparentées) pour favoriser et promouvoir de nouvelles expériences aux visiteurs en ciblant davantage les attentes des segments-clé du marché. La formation appuiera le développement de nombreuses stratégies d l'EV qui aideront les parcs ou les sites à atteindre les résultats-cibles de l'EV.

Recommandation 6 : Visites-personnes

Que le VP REEV formule à court terme une proposition, devant être approuvée par le CEG, qui donne un aperçu de la série de statistiques de fréquentation que recueillera l'Agence, de l'utilité stratégique de ces statistiques quant au fonctionnement de l'Agence, et qu'il mette à jour les normes nationales (c.-à-d. périodes de mise à jour, inclusions, documentation, établissement des objectifs, responsabilités) lorsque pertinent, pour la clarté et la convivialité de la mise en œuvre.

Réponse de la direction:

Acceptée. Le VP REEV formulera une proposition au CEG devant être approuvée d'ici le 31 décembre 2012, donnant un aperçu de la série de statistiques que recueillera l'Agence, leur utilité stratégique quant au fonctionnement de l'Agence, et procédera aux mises à jour nécessaires des normes nationales.

Recommandation 7 : Sondages sur le *Programme d'information sur les visiteurs*

Que le VP REEV fasse approuver par le CEG, tel qu'exigé, les propositions suivantes:

- a) Exiger que les plans d'échantillonnage des sondages sur le *Programme d'information sur les visiteurs* (PIV) et les dossiers de mise en œuvre de ces plans soient documentés par écrit et rapidement déposés dans un lieu central (p.ex., sur l'intranet ou au bureau du Chef spécialiste en sciences sociales).
- b) Exiger que les questions des sondages PIV sur un emplacement en particulier soient tirées d'une banque de questions normalisée pour s'assurer que l'information recueillie soit d'une utilité optimale pour l'Agence dans son ensemble.

Réponse de la direction

Acceptée. En tenant compte de la réponse n°3 (ci-haut), d'ici le 31 décembre 2012, le VP REEV fera approuver par le CEG ce qui suit :

- a) Une exigence à l'effet que les plans d'échantillonnage des sondages PIV ainsi que les dossiers de mise en œuvre de ces plans soient documentés par écrit et rapidement déposés au bureau du Chef spécialiste en sciences sociales.
- b) Le développement d'approches sur la normalisation des questions, tout en se réservant la possibilité de questions portant sur des sites en particulier.

Recommandation 8 : Sondages PIV

Que le VP REEV supervise la révision du nombre de questions obligatoires figurant sur les sondages PIV en vue de réduire les exigences à ce qui est essentiel aux fins de la gestion. Cet exercice devrait avoir pour but de simplifier le sondage au lieu de ne remplacer que les questions obligatoires nationales par des questions supplémentaires pour les sites en particulier.

Réponse de la direction

Partiellement acceptée. D'ici le 31 décembre 2013, le VP REEV révisera les sondages PIV pour optimiser leur efficacité, y compris le nombre de questions obligatoires tout en s'assurant que les sondages assurent leur rôle national et local d'évaluation de la performance et de compréhension des visiteurs. Les sondages PIV continueront à être liés aux outils de planification de l'EV.

Recommandation 9 : Résolution des conflits concernant les sondages visites-personnes et les sondages PIV

Que le VP REEV détermine et propose, pour approbation par le CEG, quel poste aura l'autorité de trancher lorsque surviennent des conflits sur la pertinence des questions dans les sondages ou sur des questions de méthodologie concernant la cueillette de statistiques sur les visites ou sur la procédure des sondages auprès des visiteurs.

Réponse de la direction

Acceptée. Le VP REEV confirmera, auprès du CEG d'ici le 30 juin 2012, le rôle du Chef spécialiste en sciences sociales en tant qu'autorité lorsque surviennent des conflits sur la pertinence des questions figurant dans les sondages ou sur la méthodologie à adopter pour la collecte de statistiques sur les visites ou pour la procédure des sondages auprès des visiteurs.

Recommandation 10 : Sentiment d'attachement aux lieux administrés par l'APC

Que le VP REEV s'assure de la réalisation d'une analyse supplémentaire des indicateurs liés au sentiment d'attachement des visiteurs de lieux administrés par l'APC afin d'identifier et de prendre en compte les impacts potentiels des définitions circulaires avant la présentation future d'un rapport comparatif destiné au public sur le rendement et les progrès de base par rapport aux données de références.

Réponse de la direction

Acceptée. Le VP REEV effectuera une analyse supplémentaire visant le sentiment d'attachement des visiteurs de lieux administrés par l'APC avant la prochaine présentation d'un rapport public sur la performance, et dont le rapport ministériel sur le rendement est exigé d'ici le 31 mars 2014.

Recommandation 11 : Renouvellement du site Web

Que le VP REEV fournisse un calendrier révisé et réaliste pour le projet de renouvellement du site Web en tenant compte de l'importance de cet outil pour satisfaire les besoins en renseignements des visiteurs avant leurs visites.

Réponse de la direction

Acceptée. Le VP REEV a formé un comité directeur pour le renouvellement du site Web afin de fournir des directives sur le renouvellement du site Web. Le comité établit actuellement un échéancier et des jalons précis. Le calendrier tiendra compte d'un nombre de facteurs, notamment les nouvelles normes du Conseil du Trésor sur l'accessibilité et la facilité d'emploi des sites Web qui imposent des échéanciers strictes à Parc Canada pour le renouvellement et le respect des nouvelles normes d'ici le 13 juillet 2013; les priorités des REEV visant à améliorer les informations disponibles aux visiteurs; la croissance de la visibilité et de la connaissance de la marque touristique; l'harmonisation au nouveau système de réservations de Parcs Canada dont la date de parution en ligne est prévue pour la saison 2013. Le VP REEV approuvera ce calendrier et le présentera au CEG d'ici le 30 juin 2012.

1 INTRODUCTION

Le mandat de l'Agence Parcs Canada (l'APC) est de :

« Protéger et présenter des exemples représentatifs du patrimoine naturel et culturel du Canada, et de favoriser la compréhension, l'appréciation et la jouissance du public, de manière qui assure l'intégrité écologique et commémorative de ces lieux pour les générations présentes et futures. »

L'Agence est responsable de trois grands réseaux de lieux patrimoniaux, soit:

- 42 parcs nationaux (PN);
- 167 lieux historiques nationaux (LHN) gérés par l'Agence;
- 4 aires marines nationales de conservation (AMNC).

L'Agence Parcs Canada réalise son mandat par l'entremise de 5 activités de programme et 20 sous-activités. Les activités de programmes sont la **création de lieux patrimoniaux**, la **conservation des ressources patrimoniales**, l'**appréciation** et la **compréhension du public**, l'**expérience du visiteur** (EV) et l'**infrastructure des lotissements urbains et routes de transit** (voir l'annexe « A »).

La portée de cette évaluation englobe également l'étude de quatre sous-activités de l'activité de programme de l'EV de l'Agence, et plus spécifiquement, les offres de services aux visiteurs (OSV) pour (1) les PN, (2) les LHN et (3) les AMNC ainsi que (4) certaines caractéristiques de la sous-activité *Étude de marché et promotion* de l'Agence. L'APC a effectué cette évaluation dans le cadre de son engagement en vertu de la *Politique sur l'évaluation (2009)* du Conseil du Trésor afin d'évaluer les dépenses directes de programmes, et ce, sur une période de cinq ans.

L'Agence a identifié qu'une évaluation de l'OSV était hautement prioritaire dans le *Plan d'évaluation* de l'APC de 2010-2011 en raison de son caractère significatif (p.ex., les trois sous-activités de l'OSV ont représenté environ 31% des dépenses de l'Agence lors de l'exercice financier 2008-2009), son importance au mandat de l'Agence et l'absence d'une telle évaluation complète antérieure.²

Il est d'une importance particulière pour l'OSV que le nombre de visites aux lieux patrimoniaux de l'APC, hormis quelques exceptions, serait en déclin. L'Agence a identifié sa position concurrentielle (c.-à-d. le risque de l'offre perdant sa pertinence pour les Canadiens ou étant moins intéressante comparée à d'autres parcs, attractions culturelles et/ou activités de loisirs) comme étant un risque principal de l'APC.

2 DESCRIPTION DE L'OFFRE DE SERVICES AUX VISITEURS

D'une perspective du visiteur, la visite d'un PN, d'une AMNC ou d'un LHN peut être considérée comme étant une série d'étapes (le cycle de l'EV) débutant par la sensibilisation de l'offre et un désir se rendre à un lieu unique et protégé par l'APC, suivie par la planification et le voyage jusqu'au site, l'arrivée, la visite, le départ et le souvenir. Cela peut, en conséquence, mener au début du cycle avec un désir renouvelé de vouloir visiter le même site ou d'autres lieux dans le réseau (voir l'Annexe « B » pour une description de chaque étape du cycle de l'EV). Les sous-

² Des éléments de dépenses de la sous-activité de l'étude de marché et de la promotion n'ont pas été inclus, puisqu'il est difficile d'isoler les dépenses des éléments compris dans l'évaluation.

activités comprises dans cette évaluation couvrent un grand nombre des intrants, des activités et des extrants qui soutiennent le cycle de l'EV.

L'OSV diffère des activités d'interprétation du patrimoine dans l'Architecture des activités de programmes (AAP) de l'Agence. Elle comprend des infrastructures, des services ou des activités de base qui fournissent un accès aux lieux administrés par l'APC ou qui facilitent l'orientation des visiteurs sur place (p.ex., routes, terrains de stationnement, centres de services, etc.) ainsi qu'une grande variété de services et/ou activités spécifiques au site souvent axés sur les loisirs. L'interprétation du patrimoine implique à la fois des programmes personnels (c.-à-d. les animations historiques ou costumées, les scènes de reconstitutions historiques, visites guidées, etc.) et des programmes non-personnels, tels que des expositions, des publications et des présentations audio-visuelles conçues afin de favoriser la signification et l'importance des ressources naturelles et/ou culturelles. Bien que distincte dans l'AAP, l'interprétation du patrimoine représente souvent une partie importante de « l'offre de service » active, en particulier aux LHN. En conséquence, l'OSV est parfois perçue comme englobant l'OSV ainsi que l'interprétation (c.-à-d. que l'offre de services active comprend à la fois ces deux activités). Aux fins de cette évaluation, nous nous sommes concentrés sur l'OSV telle qu'elle est définie dans l'AAP. Une évaluation distincte portant sur les sous-activités d'interprétation est prévue pour l'année 2012-2013. Cependant, nous présentons certaines données, informations et analyses pertinentes sur les intrants liés à l'interprétation, tels que le nombre d'équivalents temps plein (ETP) et les dépenses, afin d'offrir au lecteur le contexte approprié.

2.1 RÉSULTATS ATTENDUS ET OBJECTIFS VISÉS

Le Tableau 1 identifie la hiérarchie des résultats attendus et des objectifs visés liés aux visiteurs de manière directe ou indirecte.

Tableau 1. Attentes en matière de rendement et objectifs liés aux visiteurs de manière directe ou indirecte

Niveau	Résultats attendus	Attentes en matière de rendement
Résultat stratégique de l'Agence	Les Canadiens ont établi un sentiment d'attachement personnel, par le biais d'expériences enrichissantes, aux PN, LHN, et AMNC de manière à assurer l'intégrité de ces lieux pour les générations présentes et futures.	Que 65% des Canadiens déclarent un sentiment d'attachement personnel aux lieux administrés par l'APC d'ici mars 2014.
Activité de programme de l'expérience du visiteur	Les visiteurs sondés éprouvent un sentiment d'attachement personnel aux lieux visités.	Qu'en moyenne, 85% des visiteurs sondés considèrent le lieu significatif. Qu'en moyenne, 90% des visiteurs sondés soient satisfaits de leur visite et qu'en moyenne 50%, soient très satisfaits de leur visite.
Sous-activités	<i>Étude de marché et promotion</i> : Les Canadiens visitent les lieux administrés par l'APC	Qu'il y ait 22,4 millions de visiteurs aux lieux administrés par l'APC d'ici mars 2015.
	Offre de services aux visiteurs : les visiteurs sondés des PN, des LHN et des AMNC ont aimé leur visite	Qu'en moyenne, 90% des visiteurs sondés des PN, LHN et AMNC apprécient leur visite.

Note : L'Agence a actualisé ses attentes en matière de rendement au cours de cette évaluation. Ces attentes ont été tirées du *Cadre de gestion du rendement 2011-2012*.

L'objectif stratégique que l'ensemble des Canadiens (c.-à-d. les visiteurs et les non-visiteurs) déclareront un sentiment d'attachement personnel aux lieux administrés par l'APC est étroitement associé à l'attente du programme que les visiteurs des sites de l'APC éprouveront un sentiment d'attachement personnel au site visité ainsi qu'à l'objectif spécifique que 85% des visiteurs déclareront qu'à leurs yeux, le site visité est important pour eux. Le sentiment d'attachement personnel et la signification d'un site sont à la fois étayés par une abondante littérature destinée à définir et à mesurer le « sentiment d'appartenance » ou « l'attachement à un lieu » ainsi qu'à déterminer ses antécédents et ses conséquences.³ Le sentiment d'appartenance, tel qu'abordé dans la littérature, peut impliquer à la fois des évaluations cognitives liées aux lieux et les expériences et réactions émotionnelles associées ainsi que d'autres types d'évaluations, bien que l'Agence ait souligné le lien émotif. Ce dernier peut découler d'une expérience directe avec un site spécifique, sans être une exigence. Afin d'établir les résultats stratégiques, la pondération du sentiment d'attachement personnel des Canadiens est évalué au moyen de sondages d'opinion publique. Plus spécifiquement, la question liée à la pertinence d'un lieu pour un quelconque visiteur est déterminée par une seule question sur les sondages auprès des visiteurs.

La deuxième cible au niveau des activités de programme se penche sur la satisfaction globale des visiteurs avec une visite. La satisfaction des visiteurs est une mesure de rendement commune parmi les organisations de parcs. L'Agence définit la satisfaction globale du visiteur comme étant une évaluation cognitive de l'expérience d'un visiteur en comparant celle-ci avec leurs attentes préalables ou des normes fondées sur des facteurs tels que des visites antérieures, des visites à des endroits semblables ou l'information de pré-visite dont il a pris connaissance. La satisfaction de visite globale est établie par une seule question sur les sondages auprès des visiteurs. La cible actuelle, soit un taux de satisfaction de 90%, a été établie en 2010-2011 après de nombreuses années pour lesquelles la cible était de 85%. La deuxième cible, soit un taux de grande satisfaction de 50%, est fondée sur des recherches effectuées par l'Agence au cours des années 1990, selon lesquelles les visiteurs très satisfaits sont les plus dédiés et engagés et seront les plus aptes à agir à titre d'ambassadeurs du programme.

Au niveau des sous-activités de l'OSV, le résultat attendu est tout simplement que les visiteurs aiment leur visite. L'appréciation des visiteurs est aussi perçue comme étant une évaluation fondée sur une expérience émotionnelle de visite, qui peut être liée ou non à des attentes et des normes préexistantes et qui peut être liée ou non à une évaluation sur la satisfaction globale à l'égard de la visite. D'autre part, l'appréciation du visiteur est plus susceptible à des facteurs hors du contrôle direct de l'Agence (p.ex., la météo, la composition d'un groupe, un événement ou rencontre de nature personnelle ou la nature des lieux).

Bien qu'il y ait des ressemblances flagrantes dans les domaines de la mesure du rendement ciblés, surtout entre les concepts de satisfaction et de l'appréciation du visiteur, chaque résultat est considéré comme étant distinct et découlant des évaluations cognitives ou émotionnelles de l'expérience de visite qui diffèrent légèrement les unes des autres.

³ Voir Graham, Mason et Newman (juin 2009), Farnum, Hall et Kruger (novembre 2005).

En septembre 2011, l'Agence a également articulé des extrants cibles pour les sous-activités du programme de l'EV.⁴ Les cibles indiquent que 100% des PN du sud et que 100% des AMNC et des LHN vont développer/renouveler sur une base annuelle, et ce, au cours des trois prochaines années, un minimum de trois occasions de l'EV (activités ou interprétation) ciblant les segments du marché clés et des profils de Quotient explorateur (QE). L'objectif est de mettre l'accent sur cette approche pour le futur de l'offre de services plutôt que procéder à un simple renouvellement de l'offre en place. Il faut passer des des approches normalisées à celles comprenant la segmentation et la compréhension des visiteurs (c.-à-d. le Quotient explorateur discuté ci-dessous).

L'autre sous-activité comprise dans l'évaluation, soit l'étude de marché et la promotion, a comme cible d'augmenter le nombre collectif de visites aux sites de l'APC d'environ 10%, de 20,8M en 2008-2009 à 22,4M visiteurs d'ici mars 2015.

En appui à cette cible, l'Agence a spécifié des cibles de visite pour 32 unités de gestion (c.-à-d. des groupes géographiques de PN et/ou de LHN sous la supervision d'un surintendant). Au sein des unités de gestion, les cibles pour des PN et des LHN particuliers ont été identifiées. Les gestionnaires sont responsables d'atteindre la cible de l'unité de gestion et non pas des augmentations de visiteurs au niveau du site.

Bien que l'évaluation porte sur l'OSV et certaines composantes des sous-activités *Étude de marché et de promotion*, nous avons révisé les données de rendement liées aux résultats attendus et aux cibles de rendement dans le Tableau 1.

2.2 ACTIVITÉS/EXTRANTS

La sous-activité *Étude de marché et de promotion* comprend quatre ensembles distincts d'activités ayant les sous-composantes suivantes :

- **Recherche sur les visiteurs et le tourisme** : comprend la recherche et les sciences sociales qui s'y apparentent afin de tirer une meilleure compréhension des groupes de visiteurs potentiels et actuels de l'APC (c.-à-d. le *Programme d'information sur les visiteurs* (PIV), les évaluations de communication, les évaluations de potentiel de marché, les analyses de situations, l'étude de produits et de médias ainsi que d'autres études liées à l'audience).
- **Communications pré-visite, marketing et tourisme**⁵ : comprend l'offre de renseignements aux visiteurs pour aider à planifier leurs voyages ainsi que de l'information sur les activités et services s'offrant à eux (p.ex., le site Web, les publications et le système d'information sans frais).

⁴ Le SCT consulte présentement sur des mises à jour de la politique SGRR qui pourraient avoir comme résultat l'élimination de la nécessité des indicateurs d'extrants et des cibles au niveau des sous-activités ainsi que l'introduction d'un accent sur les indicateurs d'efficacité (p.ex., les dépenses par visiteur ciblé par certaines possibilités associées à l'EV).

⁵ Le marketing et le tourisme, tels que définis dans le cadre de cette sous-activité, sont essentiellement axés sur le marketing de sites individuels. La sous-activité *Éducation du public et communications externes* dans l'AP 3 comprend une multitude d'activités à un niveau national dans le but de créer une marque pour l'Agence et de publiciser son image corporative (p.ex., une campagne télévisée nationale). Les limites exactes de cette sous-activité et de celle d'*Étude de marché et de promotion* ne sont pas entièrement claires. Il est certain que les activités au sein du domaine général des communications externes auront un certain impact sur le tourisme et le marketing local.

- **Activités promotionnelles visant à attirer les visiteurs à un lieu :** comprend l'élaboration, la préparation et l'approbation des plans de marketing, des publications et des matériaux d'information, des publicités et des initiatives de marketing.
- **Activités de gestion des relations :** comprend la gestion des relations avec les membres de l'industrie du tourisme, la participation à des comités, le maintien de relations avec les médias, la participation à des salons de voyage, l'échange avec les médias et le marketing aux individus (p.ex., courriels).

Les deux premières sous-composantes de la sous-activité *Étude de marché et promotion* sont couvertes dans l'évaluation, tandis que les deux dernières ne le sont pas, en grande partie pour limiter la portée de l'évaluation afin qu'elle reste gérable et dans les limites du budget.

Les **sous-activités de l'OSV** comprennent la présence d'une variété d'infrastructures liées aux visiteurs, telles que les routes et les promenades assurant un accès aux sites, les centres d'accueil et de services et les installations à usage diurne, les terrains de camping et les réseaux de sentiers, et les infrastructures récréatives (p.ex., les piscines froides et chaudes, les parcours de golf, les terrains de tennis, les abris pour le ski de fond et les dispositifs de mise à l'eau) ainsi que des activités afin d'accueillir et orienter les visiteurs, percevoir les droits, la présence de produits alimentaires et de rafraîchissement ainsi qu'un soutien pour une multitude d'activités récréatives sur le site. Les échanges avec le personnel sur le site présentent également une composante importante de cette offre, de même que les efforts visant à faciliter le souvenir d'une expérience (p.ex., boutiques de cadeaux permettant aux visiteurs de se procurer des souvenirs afin de se rappeler leur visite).

2.3 DÉPENSES ET RECETTES

Les dépenses liées à l'OSV et aux sous-activités *Étude de marché et promotion* au cours des cinq derniers exercices financiers figurent dans le Tableau 2 tandis que l'Annexe « C » offre une analyse détaillée par région et par unité d'affaires ainsi qu'une ventilation des dépenses de fonctionnement et entretien (F et E) et des dépenses en immobilisation. Le tableau comprend également les dépenses annuelles liées à l'interprétation sur une ligne distincte. Les dépenses liées à l'interprétation représentent environ de 20% à 25% des dépenses annuelles figurant dans le tableau.

La majorité des dépenses liées à l'étude de marché, la promotion et à l'offre de services aux visiteurs (65% sur 5 ans) sont sur les biens, les services et les salaires plutôt que sur des investissements en immobilisations. L'investissement en immobilisations dans le cadre de l'OSV étaient en moyenne de 36M\$ par année de 2005-2006 à 2009-2010.

Tableau 2. Dépenses liées aux sous-activités *Étude de marché et promotion et offre de services aux visiteurs*

(\$)	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Étude de marché et promotion	8 400 000	9 440 000	10 874 000	13 421 000	14 496 933
Offre de services aux visiteurs	119 176 568	112 037 000	143 597 000	129 660 000	159 151 252
Total	127 576 568	121 477 000	154 471 000	143 081 000	173 648 185
Interprétation	34 741 000	39 194 000	39 054 000	40 526 000	48 089 000

Source : Feuilles de dépenses du centre de fonds de l'AAP tirées du service des finances du Bureau national. Cet aperçu ne comprend pas le régime d'avantages sociaux des employés, les services et recettes de l'Agence ni les montants liés à la fonction de la trésorerie.

Les dépenses sont étayées par des crédits, les recettes des frais liés aux visiteurs (c.-à-d. les droits d'entrée et les frais récréatifs) ainsi que par divers crédits à des fins spéciales (p.ex., une partie du financement reçu du Budget 2005 pour investir dans les biens a été dirigée vers les installations de services aux visiteurs et l'infrastructure). Le Budget 2009, le *Plan d'action économique du Canada*, a contribué 75M\$ additionnels sur deux ans destinés à l'investissement dans les biens de services aux visiteurs.

Les recettes liées à l'ensemble de l'activité de programme de l'EV figurent dans le Tableau 3.

Tableau 3. Sources de recettes d'exploitation

(\$)	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Droits d'entrée au parc	41 937 877	48 189 372	50 277 576	52 255 255	52 836 186
Frais de camping	14 772 304	15 315 643	16 711 304	16 598 771	17 633 259
Frais des visites guidées	741 892	792 696	772 141	738 505	713 842
Droits d'amarrage et d'accostage	742 414	844 010	921 737	897 398	945 021
Droits d'éclusage	1 531 797	1 654 406	1 777 998	1 636 069	1 652 906
Droits des sentiers de randonnée	1 337 305	1 377 699	1 374 676	1 612 896	1 683 752
Autres droits/frais récréatifs	436 168	378 620	268 668	256 636	331 473
Piscines	3 863 014	3 688 086	4 059 967	3 911 192	3 795 494
Golf	1 315 494	1 313 119	1 379 714	1 126 130	1 160 888
Total	66 678 265	73 553 652	77 543 781	79 032 850	80 752 821
Pourcentage des recettes annuelles	65%	59%	68%	69%	71%

Source : Système financier de l'APC, le 16 novembre 2010.

Ces recettes varient de 66,6M\$ à 80,7M\$ et représentent approximativement 60% à 70% des recettes annuelles globales de l'Agence. Ces recettes ne sont pas toutes imputables à l'OSV. Les droits d'entrée couvrent les frais au-delà de l'OSV pour laquelle il est difficile de facturer séparément, tels que les programmes d'interprétation du patrimoine et les services de sécurité publique de base. Les frais pour les visites guidées figurant au tableau sont probablement liés à l'offre de services d'interprétation plutôt qu'à l'OSV.

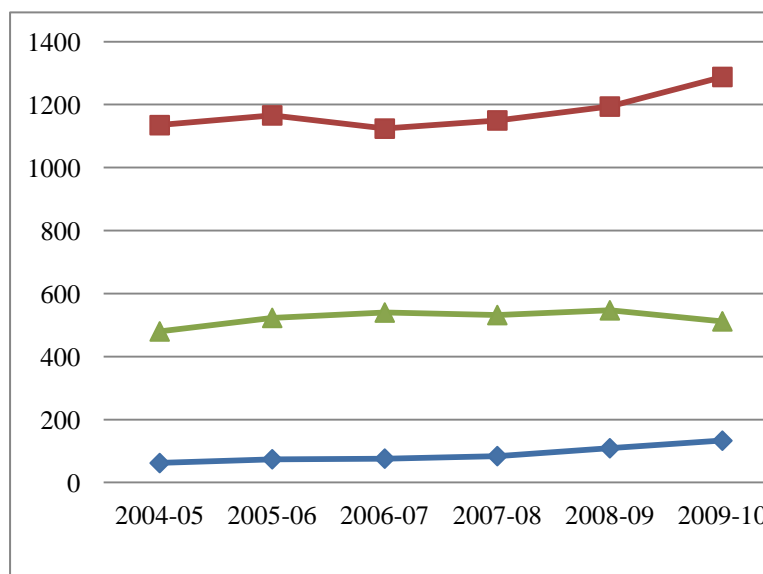
Les droits d'entrée au parc représentent la majorité des frais liés aux visiteurs, soit 46% des recettes générées par l'Agence en 2009-2010. Au cours des cinq dernières années, il y a eu des

augmentations stables dans tous les secteurs de recettes associées aux visiteurs, sauf celles des catégories des « autres activités récréatives », des piscines et du golf. Les frais sont gelés depuis 2008 pour le grand public et depuis 2009 pour les groupes commerciaux.

Le fait que les recettes ont augmenté chaque année alors que le nombre de visites semble être en déclin paraît, en premier lieu, incohérent, surtout en tenant compte du gel des frais au cours des dernières années. Cependant, comme bien des visiteurs n'ont pas à payer afin d'accéder à un site, les tendances des visites payantes peuvent être distinctes des « visites-personnes » globales.

2.4 RESSOURCES HUMAINES, RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Figure 1. Tendances dans les ETP



L'Agence a eu une augmentation stable dans sa capacité en ressources humaines afin de livrer l'OSV, tout comme certains des autres secteurs de l'EV. La Figure 1 illustre les positions ETP estimées liées avec l'étude de marché et la promotion ainsi que les sous-activités de l'OSV, tout comme les ETP dédiés à l'interprétation selon des données tirées du système de gestion des salaires de l'Agence.

Dans le cadre du renouvellement, l'Agence a redéfini ses structures organisationnelles afin de s'assurer d'une meilleure cohérence et

d'accroître la capacité dans certains domaines de compétence (p.ex., les promotions et le développement de produits). Des détails supplémentaires sont offerts dans les conclusions de l'évaluation liées à la conception de programmes.

2.4.1 Structures organisationnelles et responsabilité

Les gestionnaires des unités d'affaires, majoritairement des surintendants des unités de gestion (SUG), sont principalement responsables de l'OSV.

Les unités de gestion sont soutenues par les centres de services et le Bureau national. Les centres de services offrent une multitude de services et de produits aux unités de gestion dont un soutien à la planification, tel qu'un support avec les évaluations de l'expérience du visiteur, les sciences sociales (p.ex., la supervision de la fréquentation et des activités PIV, l'analyse et les comptes-rendus), la conception de matériels promotionnels, de panneaux de signalisation et d'expositions, l'étude de marché et les promotions (p.ex., la planification et la promotion du développement touristique, le contenu Web) ainsi que la participation des partenaires.

Au niveau du Bureau national, le vice-président de la Direction des relations externes et de l'expérience du visiteur (VP REEV) est responsable d'offrir un leadership national **fonctionnel**

aux unités de gestion. Plusieurs directions au sein de la Direction générale oeuvrent à orienter et à appuyer l'OSV.

La Direction de l'expérience du visiteur (DEV) développe les politiques, les directives, les cadres, les stratégies, les cibles, les outils, la recherche ainsi que les formations pour l'OSV. Elle gère la distribution de fonds spéciaux liés au programme, effectue des évaluations des services aux visiteurs sur place et coordonne les initiatives nationales telles que le marking des LHN, les programmes *Xplorateurs*, *Initiation au camping* et *Quotient explorateur*. La DEV offre également une gestion de programme directe, dont la coordination de l'opération journalière des services de réservation des terrains de camping et de l'information nationale.

La Direction des sciences sociales est responsable d'une multitude de produits (p.ex., les enquêtes VIP, les études d'audiences et les enquêtes à l'échelle nationale) utilisés par le personnel de l'EV afin de comprendre les visiteurs et de planifier, développer, promouvoir et livrer l'OSV. Des spécialistes en sciences sociales, sur place dans les centres de services, offrent également des conseils, des orientations et/ou des services de gestion aux unités de gestion dans la collecte et le traitement de certaines données et peuvent également effectuer des études spécialisées au nom des clients de l'unité de gestion. Le chef spécialiste en sciences sociales du Bureau national offre un leadership fonctionnel à la communauté des sciences sociales de l'Agence, sans posséder une autorité immédiate sur leurs activités.

La Direction de l'expérience de marque (DEM) du Bureau national comprend l'équipe des opérations et des politiques Web, qui gère le projet de renouvellement du site Web de l'Agence. Le personnel DEM prend part au comité consultatif et à des groupes de travail dans le but d'appuyer le développement des sections ciblées du site Web. La Direction de l'expérience de marque est également le responsable fonctionnel de la gestion de marque, des droits, de la signalisation et des activités de marketing et de promotion.

À l'externe de la Direction générale REEV, les politiques et les orientations importantes associées à la gestion des biens en général, y compris les biens de l'OSV, sont offertes par le Directeur des biens immobiliers du Bureau national, qui, à son tour est sous la responsabilité du Dirigeant principal administratif de l'Agence. Le Dirigeant principal des finances est responsable des politiques comptables associées avec les biens. La responsabilité opérationnelle des biens est déléguée aux VP, Opérations Est du Canada et Ouest et du Nord et par eux, aux gestionnaires des unités de gestion qui sont généralement des SUG. Les VP sont soutenus dans leurs responsabilités de gestion des biens par des conseillers en biens et des petites équipes de spécialistes techniques.

L'approbation des politiques et des directives globales au sein de l'Agence est la responsabilité du Comité exécutif de gestion (CEG), et, dans certains cas, selon les recommandations du Comité des opérations.

2.5 PARTIES INTÉRESSÉES ET PARTENAIRES

Les partenaires et parties intéressées impliqués dans l'OSV comprennent des partenaires autochtones, des entreprises, des associations de tourisme et de gestion ainsi que des organisations à but non-lucratif (p.ex., associations coopérantes ou des groupes d'amis). Des exemples spécifiques additionnels comprennent des propriétaires avoisinants, les communautés d'accueil, le personnel des lotissements urbains, les chambres de commerce, les tour-opérateurs

ainsi que divers groupes d'intérêts (c.-à-d. les sociétés historiques, les groupes environnementaux tels que la SNAP ainsi que des groupes sportifs et de nature).

La majorité des ententes de partenariat de l'Agence est avec le secteur à but non-lucratif. Par exemple, l'Agence est partenaire au niveau national avec l'Association de l'industrie touristique du Canada, la Commission canadienne du tourisme ainsi que l'International Mountain Biking Association (IMBA).

Les entreprises offrent une gamme de services aux visiteurs dont des restaurants, de l'hébergement, des points de vente au détail, des visites guidées, la location d'équipement et de matériel récréatif ainsi que des divertissements. Les entreprises doivent se procurer un permis pour opérer dans les lieux administrés par l'APC. Pour l'exercice financier de 2008-2009, il y avait un total de 2 470 permis d'exploitation actifs dans l'ensemble des PN.

2.6 MODÈLE LOGIQUE DE L'OFFRE DE SERVICES AUX VISITEURS

Un modèle logique illustrant les relations entre les intrants (c.-à-d. les actifs, les ressources humaines et les dépenses), les activités, les extrants, la portée et les résultats figure au Tableau 4. Il offre une synthèse visuelle de la description du programme. Dans le modèle logique, nous avons superposé les étapes du cycle de l'EV afin de présenter une référence illustrant comment chaque étape correspond approximativement avec les activités et extrants de l'Agence. Certains extrants peuvent contribuer de façon directe ou indirecte à d'autres parties du cycle de l'EV; cependant, les activités et les extrants de l'Agence correspondent pour la plupart à divers étapes du cycle.

Tableau 4. Modèle logique de l'offre de services aux visiteurs

COMMENT? (Ressources)	Étapes du cycle de l'EV	QUOI? (Produits)	QUI? (Portée)	POURQUOI? (Résultats attendus)	Résultats immédiats	Résultats intermédiaires	Résultat ultime
Personnel de l'APC (approx. 1 400)		Effectuer des recherches sur les visiteurs et le tourisme	Études de marché, informations sur le nombre, l'origine et les attentes des visiteurs, et leur lien avec les lieux.	Visiteurs actuels et potentiels			
Ressources financières: (approx. 127M\$ à 173M\$ investis par année au cours des cinq dernières années)		Planifier l'OSV	Évaluations de l'expérience du visiteur, analyse de l'offre de services contre les objectifs et les attentes	Personnel à l'interne Partenaires/parties intéressées			
Biens (représentant un estimé de 4B\$ en valeur de remplacement)	Aspirations/Planification	Préparer et livrer les communications de pré-visite, les matériels promotionnels et touristiques	Publications et marketing	Visiteurs potentiels Partenaires et parties intéressées, y compris des représentants des industries des médias du voyages et touristiques	Sensibilisation des lieux patrimoniaux, en les considérant comme étant des destinations intéressantes et en ayant les informations adéquates pour planifier et organiser des voyages/visites		Le nombre de visites aux lieux du patrimoine protégés augmente
			Informations sur la planification des visites sur le site Web, service national d'informations sans frais, service de réservations des terrains de camping	Visiteurs potentiels			
	Voyages	Développer et entretenir les panneaux de signalisation	Signalisations, publications et autres façons de trouver les lieux	Visiteurs			Les visiteurs ont considéré que le lieu est significatif pour eux
	Arrivée	Produire des publications Accueillir, orienter et inscrire	Signalisations, publications, perception des droits applicables	Visiteurs			
Visites*		Percevoir les droits					
		Construction, exploitation et entretien des infrastructures (p.ex., centres d'accueil, terrains de camping, aires diurnes, sentiers, etc.)	Installations des opérations et infrastructures compatibles avec les besoins du programme	Visiteurs Partenaires/parties intéressées	Les visiteurs sont satisfaits et ont profité de leur visite		
		Prestation des activités récréatives (p.ex., grande randonnée pédestre, ski de fond, alpinisme, canotage, pêche, équitation, plongée, vélo de montagne, géocachette, observation d'oiseaux et de la faune, natation, etc.)	Activités, programmes et services récréatifs disponibles				

Les visiteurs des lieux du patrimoine ont un sens de rapprochement personnel aux lieux visités

Départ/souvenir	Vente de marchandise ou gestion des ententes avec une tierce partie	Collection de souvenirs	Visiteurs
	Soutien et information post-visite		Partenaires/parties intéressées

Note : 1) L'interprétation est parfois traitée comme une activité équivalente à l'offre d'activités récréatives. 2) La valeur de remplacement ne concerne que les biens liés à l'OSV.

3 CONCEPTION DE L'ÉVALUATION

3.1 OBJET ET APPROCHE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation a examiné la pertinence, la performance (c.-à-d. l'efficacité, l'efficience et l'économie) et le modèle de conception et de livraison des sous-activités de l'OSV conformément à la *Politique sur l'évaluation (2009)* du Conseil du Trésor. La portée comprend les OSV pour les PN, les LHN et les AMNC en plus de certains éléments de la sous-activité *Étude de marché et promotion*.

Le personnel d'évaluation de l'APC, soutenu par des ressources contractuelles, a effectué la majorité du travail de terrain lié avec cette évaluation entre juillet 2009 et décembre 2010, bien que la collecte de données supplémentaires s'est poursuivi lors de la rédaction du rapport. Une approche de multiples méthodes mixtes transversales a été utilisée pour traiter les questions de l'évaluation. Des entrepreneurs ont été embauchés afin d'aider à la majorité de la collecte de données (p.ex., les visites sur place, les enquêtes auprès des responsables de l'EV, les entrevues de participants clés ainsi que la révision des documents et de la littérature). Les évaluateurs de l'APC ont conçu l'approche de l'évaluation, effectué des collectes de données et des analyses supplémentaires et, dans un dernier lieu, ont préparé le rapport final.

3.2 QUESTIONS, MÉTHODOLOGIE ET LIMITATIONS

Les questions (n = 10) et les attentes (n = 14) associées aux enjeux de pertinence, de performance et de conception de programme ont d'abord été présentées dans le *Cadre de l'évaluation de l'expérience du visiteur (2009)*. Lors de la compilation des éléments de l'évaluation, nous avons modifié et réorganisé les questions spécifiques afin de réduire la redondance et d'améliorer la clarté et la précision de la présentation. Les questions révisées figurent dans le Tableau 5 et une matrice d'évaluation détaillée, comportant les enjeux, les questions, les attentes, les indicateurs et les sources de données de bases, est comprise à l'Annexe « D »

Tableau 5. Enjeux et questions de l'évaluation

Pertinence	
1.	Le programme est-il compatible avec les priorités générales du gouvernement fédéral et le mandat et les priorités de l'APC?
2.	Dans quelle mesure les gestionnaires disposent-ils de l'information et des outils nécessaires pour évaluer la demande et prendre des décisions éclairées au sujet de l'offre de services et pour répondre aux besoins changeants et aux nouvelles demandes?
3.	Quelles sont l'étendue les dimensions de la demande traitées dans ce programme?
Performance	
4.	Le programme produit-il les extrants désirés?
5.	Le programme est-il efficace dans la réalisation des résultats désirés de la satisfaction et l'appréciation des visiteurs, de la signification et du sentiment d'attachement?
6.	Le programme est-il efficace en produisant les extrants (p.ex., services, installations et activités) et économique par rapport à la portée de son offre tout en produisant les résultats attendus?
7.	Dans quelle mesure peut-on attribuer le nombre de visites aux lieux administrés par l'APC, l'appréciation des visiteurs, leur satisfaction et le lien personnel à l'OSV de l'APC?
Conception de de programme	

8. Dans quelle mesure les rôles et les responsabilités dans la livraison du programme sont-ils clairs et efficaces?
9. Dans quelle mesure les répercussions négatives sont-elles identifiées et gérées?
10. Dans quelle mesure la gamme complète d'options de prestation des programmes est-elle identifiée et utilisée?

3.2.1 Méthodologie

Les principales méthodes de collecte de données pour l'évaluation sont résumées ci-dessous:

Examen des documents et des dossiers Une grande variété de documents, y compris la législation, les politiques, les plans, les rapports, et la littérature publiée, ont été examinés aux fins de l'évaluation (consulter l'Annexe « E » pour la liste complète). L'étude d'environ 6000 pages a été effectuée.

Sondage auprès des gestionnaires de l'EV Un sondage en ligne a été administré en février 2010 à tous les gestionnaires de l'EV, ou autres répondants qualifiés, pour tous les lieux administrés par l'APC ayant une OSV active.⁶ Le sondage se composait de trois modules généraux portant sur:

- L'état perçu et le caractère adéquat des installations, la demande des activités et des services par site et si la demande a été satisfaite
- Les partenariats actuellement en place pour chaque site
- Les opinions sur la mesure dans laquelle l'offre actuelle aborde les éléments du cycle de l'EV, leur utilisation et la satisfaction des différents outils disponibles pour prendre des décisions concernant l'offre de services, ainsi que les changements observés dans les préférences des visiteurs.

Étant donné qu'un gestionnaire de l'EV peut être responsable de plus d'un site, chaque répondant a complété les deux premiers modules pour chaque site géré, et le troisième module a été complété qu'une seule fois. Nous avons administré différentes enquêtes aux PN et LHN en raison des différences dans leurs offres respectives. Les AMNC ont été regroupées avec les PN étant donné la similitude des questions pour les deux groupes de sites. Les taux de réponse au sondage sont présentés ci-dessous.

Lieu	Total des sites	# sondages envoyés (sites avec offre de services active)	# enquêtes complétées	% couverture des sites
Modules 1 et 2 (gestionnaires de l'EV complétant une enquête pour chaque site)				
PN	42	41	37	90%
AMNC	4	3	2	67%
Lotissement urbain ⁷	1	1	1	100%
Total PN/AMNC	47	45	40	89%
Total LHN	167	73	63	86%
Module 3 (gestionnaires de l'EV)				

⁶ Certains lieux ont été exclus, y compris les parcs récemment établis et ceux qui n'ont pas d'offre de services aux visiteurs significative.

⁷ Une réponse à l'enquête a été reçue suite à la demande d'un gestionnaire de l'EV pour un lotissement urbain étant donné l'importance de son offre de services aux visiteurs.

PN/AMNC	37	36 ⁸	34	94%
LHN	49	49	41	84%

Entrevues et observation aux sites APC

L'équipe d'évaluation a mené 127 entrevues semi-structurées, en plus d'une observation directe lors des visites à 16 PN, une AMNC et 17 LHN entre juin et septembre 2010 (voir l'Annexe « F » pour la liste des lieux visités).

Les entrevues (n = 80) ont été menées avec le personnel APC, y compris les surintendants des unités de gestion, les gestionnaires de l'EV, les membres de l'équipe de l'EV (p.ex., le développeur de produits, du marketing et les fonctionnaires des événements), le personnel d'autres sites (p.ex., terrains de camping, biens et soutien d'interprétation). D'autres entrevues (n = 47) ont été menées avec des partenaires et parties intéressées, dont un résumé des groupes de répondants par site est fourni à l'Annexe « G ».

Les observations sur le terrain étaient effectuées conformément au guide de protocoles préparé antérieurement; les évaluateurs ont pu observer certains éléments d'intérêt du site (p.ex., la signalisation, l'état des biens, les aires de camping ainsi qu'un échantillon représentatif des activités offertes) en consultation avec le gestionnaire de l'EV afin qu'ils puissent mieux comprendre la capacité de l'offre de chaque site.

Entrevues avec le Bureau National et le personnel de centres de Service

Un total de **25 entrevues avec des intervenants clés** ont été menées avec des représentants du Bureau national (n = 11) et les Centres de services (n = 14).

Du Bureau national, nous avons parlé avec le VP REEV (n = 1), le personnel de l'EV (n = 7), de la Direction de l'expérience de marque (n = 1), et de la branche des sciences sociales (n = 1), en plus d'un répondant provenant du DG, Planification stratégique et rapports (n = 1). Dans les quatre Centres de services, les répondants étaient des gestionnaires REEV (n = 3), des spécialistes en sciences sociales (n = 7), un spécialiste du développement de produit (n = 1), et des spécialistes en valeur du patrimoine (n = 3).

L'objectif des entrevues était d'obtenir les opinions du personnel sur les problématiques de toutes les questions de l'évaluation.

Entrevues de groupe avec les parties intéressées

Les entrevues de groupe ont été prévues pour rassembler les nombreux groupes ayant un intérêt dans l'offre aux visiteurs (p.ex., les membres des communautés locales et l'industrie du tourisme) ainsi que ceux que l'APC considère comme étant des partenaires qui facilitent l'offre de service générale (p.ex., les fournisseurs, AIVM, les entrepreneurs privés, et les associations coopérantes).

L'objectif était de tenir des discussions avec 8-10 participants dans 4 zones urbaines représentant un bassin important des différents sites, mais en raison des aspects concrets de l'organisation des groupes, les participants avaient tendance à être associés à un site ou un petit nombre de sites à proximité de l'emplacement de la réunion, comme indiqué ci-dessous.

⁸ Le PN des Monts-Torngat n'a pas été inclus étant donné qu'il était en cours de développement n'ayant aucune offre de services établie.

Localisation des groupes de discussion	Participants	Site(s) de l'APC associé(s)
Victoria, CB	3	PN des Îles-Gulf LHN Fort Rodd Hill
Halifax, N-E	4	LHN de la Citadelle-d'Halifax
Banff, AB	10	LHN du Cave and Basin LHN du Musée-du-Parc-Banff PN Banff

Analyse des coûts et analyse comparative

L'analyse des coûts et l'analyse comparative ont été effectués principalement dans le but d'aider à évaluer l'efficacité et l'économie de l'offre, l'évaluation des coûts pour les utilisateurs, la fréquentation et les tendances d'utilisation, les dépenses et les recettes, et la satisfaction des utilisateurs.

Notre approche a consisté des analyses suivantes:

- La comparaison des dépenses et des recettes pour un échantillon de PN
- L'analyse de l'information financière pour le camping dans l'avant-pays
- L'analyse comparative des PN Jasper et de la Mauricie avec des parcs similaires situés dans d'autres juridictions

Parc	Opérateur	Superficie du terrain	Camping dans l'avant-pays (# de sites)	Sentiers de randonnée (longueur)
Analyse comparative Groupe 1 – Québec				
Parc national de la Mauricie	APC	536 km ²	756	105 km
Parc national Jacques-Cartier	SÉPAQ	670 km ²	120	95 km
Parc national du Mont-Tremblant	SÉPAQ	1510 km ²	1112	82 km
Parc de Gatineau	CCN	361 km ²	323	165 km
Analyse comparative Groupe 2 – Montagnes rocheuses				
PN Jasper	APC	10,878 km ²	1858	1300 km/808 miles
Glacier NP	US NPS	4,102 km ²	1013	1200 km/746 miles

En outre, nous avons également évalué la pertinence de la tarification, des recettes et du recouvrement des coûts.

Analyse des données secondaires

Nous avons analysé des données secondaires à partir d'un certain nombre de sources de l'Agence, y compris la fréquentation et les statistiques de camping, les données des sondages PIV, le système de gestion des biens (SGB), et le système financier (STAR). Certaines données étaient disponibles dans les rapports générés par les systèmes de l'Agence, tandis que d'autres, telles que les données sur le camping, ont été collectées directement sur place.

3.2.2 Forces et limitations

L'abondance de la documentation nous a permis d'acquérir une bonne compréhension de la nature et de la portée de l'OSV, et comment elle se compare à celles des autres fournisseurs. En

outre, ces documents nous ont fournis des informations pour un grand nombre des questions de l'évaluation. Parmi la documentation, il y avait un large éventail de documents portant sur les sciences sociales, y compris des études et des rapports d'enquêtes/sondages (p.ex., des visiteurs, des parties intéressées et des partenaires ainsi que le public canadien) qui ont renforcé l'évaluation, ce qui nous a permis de confirmer certaines des données initiales qui ont été collectées.

Les données obtenues par le personnel de l'APC par le biais des entrevues auprès des intervenants clés et le sondage auprès des gestionnaires de l'EV ont été particulièrement importantes. Étant donné les taux de réponse et la couverture de ces méthodes de collecte, les données obtenues peuvent être considérées comme étant globalement représentatives.

Pour ce qui a trait aux parties intéressées et aux partenaires, le bassin d'échantillons était plus limité, provenant soit des entrevues sur place ou des discussions de groupe. Les points de vue que nous avons obtenus ne peuvent pas être considérés comme étant réellement représentatifs de l'ensemble des parties intéressées et des partenaires. Cependant, nous étions en mesure de valider et de confirmer les conclusions de ces entretiens, mais seulement en examinant d'autres informations collectées, y compris les résultats *du Sondage sur l'engagement des parties intéressées et des partenaires (2009)*, les entretiens avec le personnel de l'APC, et d'autres documents (p.ex., les études de tiers, de la littérature académique, et d'autres recherches en sciences sociales). Nous avons donc traité les commentaires des parties intéressées et des partenaires comme étant une représentation crédible de leurs opinions en général.

Bien que les données secondaires disponibles sur les intrants, les extrants et les résultats soient utiles, elles comportent certaines limitations. Les données financières sont plus facilement disponibles pour les unités de gestion mais moins pour certains lieux protégés spécifiques (p.ex., les PN et les LHN). Nous avons réussi à compenser, en partie, pour les données manquantes en obtenant des données des lieux que nous avons visités. Cependant, même à ces endroits, les données financières ne sont pas toujours adéquatement liées à des éléments particuliers de l'OSV (p.ex., des produits et services spécifiques).

Nous avons également examiné quatre sources supplémentaires de données secondaires, soit (i) des études générales des tendances du marché; (ii) des données de l'Agence sur la livraison des prestations d'infrastructure de l'OSV, les services et les activités, y compris les données sur les biens; (iii) des données sur la demande des visiteurs; et (iv) des données sur les caractéristiques et les attentes des visiteurs. Les points forts et les limitations spécifiques aux données ont été longuement examinés dans le cadre des conclusions de l'évaluation (question 2). En général, nous n'étions pas en mesure de compenser pour des faiblesses spécifiques, et donc avons tout simplement souligné celles-ci dans ce présent rapport.

D'autre part, l'échantillon des parcs similaires des autres juridictions, duquel nous avons obtenu aux fins de comparaison des dépenses et de l'exploitation, s'est avéré trop limité pour servir de normes de comparaison pour le réseau de l'APC en général. La comparaison des parcs a été utile pour obtenir une meilleure compréhension ainsi qu'un aperçu des coûts et des types d'exploitation présents dans les autres réseaux. Par conséquent, l'analyse quantitative de l'efficacité et l'économie s'est fondée sur des rapports anecdotiques d'initiatives menant à des

économies ou des évitements de coûts, l'information de l'Agence indiquant l'ampleur des contraintes de gestion et des souplesses permises dans la direction de l'exploitation ainsi que sur certaines comparaisons entre les sites et les réseaux, les coûts relatifs, les extrants et les résultats obtenus.

4 CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION

4.1 PERTINENCE

4.1.1 L'OSV, le mandat de l'Agence et les priorités du gouvernement

Question 1	Indicateurs
Le programme est-il compatible avec les priorités générales du gouvernement fédéral et le mandat et les priorités de l'APC?	<ul style="list-style-type: none"> Le programme s'aligne avec les mandats et les politiques du gouvernement fédéral et de l'APC. Les autres juridictions gouvernementales offrent des services et des programmes similaires pour soutenir les visiteurs dans leurs lieux protégés.

Attente: Le programme est aligné avec les directions stratégiques du gouvernement fédéral et de l'APC.

Depuis la fondation du premier PN dans les sources thermales de Banff (1885), ces lieux ont été réservés non seulement à des fins de protection, mais pour l'utilisation

et l'appréciation des Canadiens.⁹ Les LHN sont également réservés pour une utilisation publique, soit le plaisir des Canadiens, ainsi qu'à des fins pédagogiques et de présentation. L'accent mis sur l'utilisation et l'appréciation continue à ce jour et se reflète dans la préface de la *Loi sur l'Agence Parcs Canada (1998)*, la *Loi sur les parcs nationaux du Canada (2000)*, ainsi que dans la vision actuelle de l'Agence, le résultat stratégique et les attentes de performance, tel que détaillé précédemment.

Faciliter l'utilisation et l'appréciation par l'entremise de l'OSV est destinée à assurer que les lieux demeurent pertinents et intacts pour les générations présentes et futures. Dans cette optique, l'OSV contribue directement ou indirectement aux objectifs favorisant **un environnement propre et sain** et **une culture et un patrimoine canadiens dynamiques**¹⁰ énoncés dans le *Cadre pangouvernemental* du gouvernement du Canada. En s'assurant que les lieux protégés soient disponibles aux Canadiens pour leur découverte et leur appréciation, la connaissance de la culture canadienne, de l'histoire et du patrimoine naturel et culturel est augmentée. Le soutien des expériences des visiteurs dans les lieux du patrimoine contribue également à l'objectif gouvernemental pour une **croissance économique forte** étant donné que les visites et l'expérience du visiteur offrent des avantages économiques aux communautés locales en favorisant un fort tourisme dans toutes les régions du Canada.¹¹

⁹ Une brève histoire de Parcs nationaux du Canada, 1987, WF Lothian., P. 17; Voir aussi la *Loi sur les Parcs des Montagnes Rocheuses*, 1887 et la *Loi sur les Parcs nationaux du Canada*, 2000 pour des exemples précis de rédaction consacrant les parcs à l'usage public et au plaisir.

¹⁰ Énoncé dans le Rapport ministériel sur le rendement de l'Agence Parcs Canada pour la période se terminant le 30 mars 2010.

¹¹ Pour consulter une exemple, veuillez voir la Société pour la nature et les parcs du Canada (SNAP), bureau du Yukon *Economic Impacts of National Parks: Yukon Territory and Northern BC (2006)* – disponible en anglais seulement au http://www.tc.gov.yk.ca/pdf/CPAWS_Yukon_national-parks-economic-impacts.pdf ou le *Rapport sur les Contributions du gouvernement fédéral à l'industrie touristique du Canada (2008)* au http://www.ic.gc.ca/eic/site/dsib-tour.nsf/fra/h_qq00143.html

Attente: L'OSV est compatible avec les pratiques gouvernementales dans d'autres juridictions.

La nature et l'étendue des produits et services disponibles aux visiteurs, ainsi que des services qui soutiennent l'utilisation, l'appréciation et, ultimement, des liens significatifs aux administrés par l'APC, ne sont pas mandatés par la législation ni énoncés dans les politiques

(c.-à-d. qu'il n'y a pas une obligation de fournir un produit ou un service spécifique, tel que le camping dans des lieux administrés par l'APC, bien que certains services ou produits peuvent être spécifiés en particulier dans les ententes d'établissement de parc national). En l'absence d'exigences spécifiques, la nature de l'offre est dictée par ce qui est logiquement nécessaire afin de créer des occasions de divertissement (p.ex., des routes pour accéder aux lieux), et par les attentes/demandes du public, des activités et services qui devraient être disponibles dans un parc, un site historique /canal historique, ou une aire marine nationale de conservation.

La nature, l'étendue et les limites des installations, services et activités offerts sur les sites administrés par l'APC sont régies par des politiques et des lignes directrices spécifiques et pertinentes (p.ex., les *Principes directeurs et politiques de gestion de Parcs Canada* 1994) qui définissent les paramètres pour assurer des « activités appropriées » ainsi que des « services de base essentiels ». Certaines activités permises dans certains parcs ne seront nullement autorisés dans un autre (p.ex., la motoneige) tandis que d'autres ont des politiques ou des lignes directrices spécifiques gouvernant leur utilisation (p.ex., la géocachette, le cerf-volant de traction, et le vélo de montagne). Les zones où les activités sont permises peuvent également être limitées (p.ex., par des règlements de zonage dans les PN et les AMNC).

Nous avons examiné les types d'offres de services retrouvées dans les réseaux américains et australiens, dans divers réseaux provinciaux, et dans le parc de la Gatineau et nous avons constaté que la gamme et les types de services dans ces réseaux sont généralement comparables à ceux qui sont offerts dans le réseau de l'APC. Bien que la nature de l'offre soit similaire dans toutes les juridictions, il existe, bien sûr, des variations dans la manière dont l'offre est mise en oeuvre (p.ex., l'utilisation de tierces parties). Cette question est examinée en détail dans la section sur la conception du programme.

4.1.2 Outils pour évaluer la demande et la gestion de l'OSV

Question 2	Indicateurs
<p>Dans quelle mesure les gestionnaires disposent-ils de l'information et des outils nécessaires pour évaluer la demande et prendre des décisions éclairées au sujet de l'offre de services et pour répondre aux besoins changeants et aux nouvelles demandes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La preuve de l'existence de sources pertinentes et fiables pour l'information et d'outils pour faire le suivi de la demande et les changements de celle-ci. • L'utilité perçue et la pertinence de l'information et des outils de planification et d'ajustement de l'OSV. • La preuve que des changements ou des ajustements à l'OSV soient faits à la suite de l'utilisation des informations et des outils.

Attente: L'Agence surveille en permanence les besoins actuels et changeants des demandes des visiteurs actuels et potentiels.

Dans cette section, nous passons en revue les diverses sources d'information liées aux visiteurs et aux non-visiteurs ainsi que les outils pour évaluer l'offre par rapport à leurs besoins. Lorsque jugé pertinent, nous

avons examiné la mesure dans laquelle l'information collectée est cohérente avec d'autres organisations d'aires protégées et/ou lignes directrices publiées, ainsi que la sensibilisation des gestionnaires de l'EV, et l'utilité perçue de diverses sources d'information et d'outils. Finalement, nous avons identifié les limitations des outils et nous avons accumulé des suggestions pour améliorer les sources d'information. L'étendue réelle de la demande ou de l'utilisation de l'OSV est revue à la question 3.

L'information disponible au sein de l'Agence est liée, soit au tourisme en général ou aux tendances du marché (p.ex., la taille du marché et l'augmentation/diminution future estimée du marché) ou autrement à des informations relatives à l'utilisation du lieu administré par l'APC (la demande), et les caractéristiques des visiteurs de l'APC (ou des non-visiteurs) et des informations sur la nature et la portée de l'OSV et des changements de l'offre au fil du temps.

En plus des outils formels développés par l'Agence, les gestionnaires de l'EV ont rapporté l'utilisation d'un certain nombre de sources d'informations supplémentaires pour planifier, mettre en œuvre et modifier l'OSV sur les sites que ces derniers gèrent. Il s'agit notamment de dialogues avec les visiteurs, de consultations avec les partenaires, une variété de rapports externes du gouvernement, l'opinion des organisations académiques ou touristiques, des enquêtes spécifiques pré-et post-voyage et des cartes de commentaires déposées par les visiteurs. Des commentaires sur quelques-unes de ces sources d'information sont inclus ci-dessous.

4.1.2.1 TENDANCES GÉNÉRALES DU TOURISME

L'Agence s'appuie sur un certain nombre de sources pour comprendre le marché du tourisme en général et l'évolution des marchés au fil du temps. Une source clé a été *l'Enquête sur les activités et les préférences en matière de voyages* (EAPV), administrée par Statistique Canada au nom de plusieurs organismes fédéraux, provinciaux et territoriaux responsables du tourisme. En outre, la *Commission canadienne du tourisme* a également effectué ce genre d'analyse. Les données sont utilisées pour classer les voyageurs en fonction de leurs motivations et de leurs intérêts (p.ex., les amateurs de tourisme culturel) et pour décrire les marchés pour des activités particulières (p.ex., le camping, la randonnée de jour, l'escalade, la grande randonnée, le ski de fond et la raquette). La direction a également rapporté des sources supplémentaires d'information, telles que le suivi des tendances des divers types d'utilisation des équipements et des ventes, en se servant de l'information provenant de ses propres réseaux pour rester à jour au sein de l'industrie du tourisme, et pour suivre les tendances dans les organisations des parcs provinciaux.

Les diverses sources de données intègrent une variété de perspectives pour comprendre les grandes tendances du tourisme plutôt que ceux des visiteurs de l'APC en particulier. Bien que l'information soit généralement considérée comme utile, les gestionnaires locaux de l'EV étaient plus intéressés à obtenir des informations spécifiques aux sites qu'ils gèrent et aux marchés locaux, y compris des profils des non-visiteurs et des visiteurs (p.ex., les valeurs et les croyances sociales, les motivations à voyager, les attentes reliées et les sources d'information de planification de voyage).

Des sources d'informations additionnelles sur l'utilisation ou sur la demande comprennent des sondages d'opinion périodiques auprès des Canadiens (2002, 2005 et 2009) qui relèvent des questions sur l'utilisation antérieure des lieux administrés par l'APC et sur leurs intentions de

visiter un site au cours des deux prochaines années. L'Agence a également entrepris des études périodiques spéciales telles que la *Recherche qualitative et quantitative pour mieux comprendre les grands marchés urbains (Vancouver, Toronto et Montréal)* en 2010, qui a identifié des obstacles à l'utilisation des lieux administrés par l'APC. Ces produits, ainsi que les enquêtes sur le tourisme en général font partie de la base des informations générales, dont les résultats et les conclusions offrent un aperçu de l'industrie du tourisme de manière globale plutôt qu'un portrait spécifique des sites de l'APC.

Les répondants de la Direction générale REEV ont exprimé leur intérêt à effectuer une étude annuelle spécifique à l'APC à l'échelle nationale sur les activités de loisirs de plein air des Canadiens, afin de suivre la demande du marché de la population générale, plutôt que celle des voyageurs en particulier, et de tracer les tendances des diverses activités de manière conforme et cohérente.

4.1.2.2 UTILISATION SUR SITE ET LES OUTILS D'INFORMATION AUX VISITEURS

Mesurer l'utilisation ou la demande : La mesure et la diffusion publique sur l'utilisation des parcs et des lieux protégés est une pratique très répandue. Il y a certains protocoles publiés et des pratiques généralement acceptés à la fois sur ce qui devrait être mesuré et sur la méthode à utiliser (Kajala et al. 2007, Hornback et Eagles 1999).

L'Agence surveille la fréquentation sous une forme ou sous une autre depuis plus de trois décennies. Actuellement, la fréquentation est mesurée à 37 PN, 2 AMNC, 82 LHN et neuf canaux historiques. Elle peut se concentrer sur le nombre d'utilisateurs d'un site (portée) ou le nombre de visites d'un site (demande). Une visite peut être de n'importe quelle durée; que ce soit de moins d'une heure ou d'un séjour de plusieurs jours.

Les utilisateurs, ou les visites, peuvent être divisés entre ceux qui entrent au lieu spécifié « à des fins pour lesquelles il est intentionné » (référé comme étant une *visite-personne* par l'Agence) par rapport à d'autres types d'entrées (p.ex., trafic en transit, employés ou bénévoles). D'autres mesures normalisées comprennent le volume ou le nombre de nuitées (des visiteurs), la durée d'une visite (nombre d'heures et/ou de jours) ou les types de produits ou services utilisés sur le site (c.-à-d. les profils de consommation). Par exemple, et dans le cas des mesures de l'Agence liées à la durée du séjour, les informations ont été collectées par le biais du programme des sondages auprès des visiteurs (voir la section suivante) plutôt que par une surveillance physique de la fréquentation.

Visites-personnes

Une visite-personne est comptée à chaque fois qu'une personne entre dans les limites d'un lieu ou d'une aire marine déclarant à des fins récréatives, éducatives ou culturelles pendant les heures d'ouverture, à l'exclusion du trafic en transit, local ou commercial. Toutes réadmissions le même jour ou par des parties dont leur visite comprend des nuitées dans un même lieu ne constituent pas de nouvelles visites-personnes. Un visiteur sera compté comme étant plusieurs visites-personnes s'il entre, sort et est réadmis à nouveau à des jours différents. Pour cette raison, le compte des visites-personnes sera toujours supérieur au nombre de visiteurs uniques à un lieu dans une année donnée. Le total des visites-personnes comprennent à la fois les visiteurs canadiens et internationaux.

Une autre distinction fondamentale est entre les visiteurs payants et non-payants. Tel qu'indiqué précédemment, de nombreux lieux ont des points d'accès illimités et ainsi, il est impossible de percevoir des droits de chaque visiteur qui visite le site. Les visites payantes sont, par conséquent, pour de nombreux lieux un sous-ensemble, parfois modique, du nombre total de visites.

Au niveau national, l'Agence mesure les visites-personnes (c.-à-d. la demande globale plutôt que les utilisateurs uniques). Les statistiques locales pour d'autres types d'utilisation/de demande ont été collectées à certains PN/AMNC (p.ex., données sur l'utilisation des terrains de camping ou des sentiers, les nuitées ou la durée de la visite sur le site).

Une statistique de fréquentation peut être un nombre précis de l'utilisation (p.ex., le nombre de personnes entrant sur un site ayant un seul point d'accès contrôlé) ou **une estimation** du nombre de visites (lorsque il y'a de nombreux points d'accès non contrôlés). L'estimation du niveau de fréquentation nécessite un certain comptage de base du trafic (p.ex., les personnes, les voitures, les bateaux) à différents points sur un site (p.ex., portes d'entrée, terrains de stationnement et de camping, ou sur les routes) et un ajustement de ces chiffres fondé sur des études d'observation ou des enquêtes périodiques identifiant des facteurs, tels que le nombre moyen de personnes voyageant en véhicule, les raisons justifiant leur visite (de sorte que le trafic en transit peut être exclu), et le nombre de personnes réadmisses au site le même jour.

Si les méthodes utilisées pour estimer le nombre de visites-personnes ne sont pas robustes, l'estimation qui en résulte ne sera pas un indicateur **valide** du nombre de visites-personnes en vertu de la définition fournie par l'Agence (p.ex., l'estimation risque de ne pas identifier et exclure le trafic en transit, ou elle peut ne pas saisir adéquatement les visiteurs à tous les endroits sur un site particulier). En outre, il faut savoir que les méthodes qui produisent aujourd'hui des estimations valables peuvent perdre leur validité au fil du temps pour diverses raisons (p.ex., changements dans les tendances liées à l'utilisation) et, en conséquence, il est important de revoir et de mettre à jour périodiquement la méthodologie, afin de s'assurer qu'elle continue à fournir des données valides.

Des mesures invalides d'une visite-personne peuvent engendrer une sous-estimation ou une surestimation systématique du nombre «réel»¹² de visites à un lieu. En outre, l'expérience accumulée de l'Agence démontre que les biais systématiques donnant lieu à des estimations non-valides peuvent être importants. Par exemple, le recalibrage de la méthodologie de fréquentation dans les parcs des montagnes en 2004 a entraîné une surestimation pour laquelle l'Agence a dû reconformer son total estimé de nombre de visites-personnes à la baisse de près de 4M pour la période 2000-2001.¹³ D'autres changements importants dans le nombre de visites-personnes

¹² De manière technique, une méthode qui ne produit pas une estimation valable d'une « visite-personne » peut tout de même être valide à l'égard de tout autre indicateur. Par exemple, si toutes les visites sont estimées avec précision, quel que soit le but de la visite, cette méthode peut produire une estimation valable du « nombre total de visites », mais en produisant une estimation incorrecte des visites-personnes.

¹³ Les méthodes estimées dans les parcs des montagnes ont été rééquilibrées en 2003-2004, à quel point il a été conclu que l'ancienne méthode surestimait les visites-personnes de 13% à 16% dans les deux années précédentes. En conséquence, l'Agence a reformulé les totaux des visites globales pour des parcs spécifiques, ainsi que ceux de l'Agence, en utilisant les données datant de 2000-2001. Initialement, le total estimé par l'Agence, pour la

rapporté ont également découlé de changements dans les méthodes d'estimation. L'Agence ne dispose pas d'un protocole indiquant si, ou quand, une reformulation des données déjà publiques, ou une adaptation des objectifs et des attentes au sein de l'Agence, devraient être effectuée.

Une récente étude commandée par l'Agence (2010) a conclu que les problèmes de validité des estimations des visites-personnes sont probablement très répandus et a suggéré que « près de 100 sites nécessitent d'importantes améliorations méthodologiques, tandis que les autres auront besoin de préserver la qualité des données signalées en mettant à jour leur méthodologie au cours des cinq à 10 prochaines années ». En outre, de manière globale, il a été estimé qu'il coûterait à l'Agence entre 7M\$ et 10M\$ sur cinq à 10 ans pour garantir des estimations valables de visites-personnes pour le système de surveillance de fréquentation.¹⁴ Si l'investissement est rentable ou non dépend de l'équilibre entre les besoins d'information des gestionnaires, les utilisations des données relatives aux dépenses et la durabilité des efforts nécessaires pour les produire (Hornback et Eagles, 1999). Dans le passé, le Comité des finances de l'Agence (Octobre 2001) a reconnu l'importance de continuer à suivre les données des visites-personnes et, plus précisément, a ordonné que les 20 sites avec le plus de visites améliorent leur méthodologie, si nécessaire, afin de s'assurer d'un niveau au moins modéré de confiance envers l'exactitude des données.

Une estimation des visites-personnes aura toujours une certaine erreur inhérente en raison de sa dépendance de l'échantillonnage. La portée de ce genre d'erreur peut être calculée et rapportée, typiquement sous forme d'un intervalle de confiance autour d'une estimation précise du nombre de visites à un lieu. Par exemple, au PN Banff, pour la période 2010-2011, il y avait une estimation de 3 151 751 visites-personnes, ce qui implique un degré de précision qui n'est pas justifié. Si l'erreur d'échantillonnage est comprise, l'estimation pourrait être de 3 151 751 visites, plus ou moins 500 000 visites, ce qui donne comme résultat un nombre réel de visites estimées de 2,7M à 3,6M, 19 fois sur 20.¹⁵ L'Agence ne calcule pas, ni ne présente les intervalles de confiance pour ses données de visites. L'utilisation des intervalles de confiance pour les données de l'APC a été suggérée ou autrement recommandée dans le passé (voir le bulletin de juillet 1987 sur la fréquentation et les lignes directrices subséquentes de l'APC, et la révision de la surveillance de fréquentation et des programmes d'informations aux visiteurs de 2004).

Même s'il n'est pas évident que les estimations des visites représentent avec exactitude le nombre de « visites-personnes », les données peuvent toutefois être utiles pour le suivi des tendances au fil du temps. C'est en comparant une estimation au moment A à une estimation au moment B que l'on peut obtenir une indication précise de la tendance, bien qu'elle puisse être la tendance dans les visites « globales » plutôt que les visites-personnes, ou autrement, une tendance d'un sous-ensemble des visites-personnes plutôt que la totalité de toutes les visites-personnes. La capacité à comparer les tendances au fil du temps repose sur l'utilisation de la même méthode pour estimer les visites à deux points dans le temps. Si la méthode est modifiée

période de 2000-2001, était d'approximativement 27,7M visites-personnes, tandis que le total révisé était de 23,8M; une différence de près de 4M de visites-personnes.

¹⁴ L'étude a documenté les détails de la méthodologie à environ 50 lieux où il y a les plus grands défis pour l'obtention d'estimations précises de visites et a fourni des informations limitées pour les autres lieux. Ceci est la première fois que les détails du programme de surveillance au complet sont disponibles au niveau national.

¹⁵ L'exemple est à titre d'illustration seulement et ne reflète aucunement une véritable erreur d'estimation.

ou ajustée, il ne sera pas clair si une tendance (vers la hausse ou vers la baisse) est due à un changement réel dans les visites ou à la modification de la méthode utilisée pour estimer les visites. Dans l'Agence, toutes modifications et mises à jour des programmes de suivi de la fréquentation des lieux sont décidées par la direction locale, sans gestion du niveau national. Il a été signalé que certains programmes de surveillance ont utilisé les mêmes méthodes depuis des décennies tandis que d'autres font des modifications ou des mises à jour fréquemment, soit à chaque année ou deux.¹⁶

L'identification des tendances des visites doit également tenir compte de l'erreur d'échantillonnage. Si, hypothétiquement, le nombre réel de visites au PN Banff est compris dans l'intervalle de 2,7M à 3,6M au moment A, et l'estimation au moment B énonce le volume de visites entre 2,5M et 3M, les intervalles se chevauchent et une nette tendance, indépendante de l'erreur d'échantillonnage, ne peut être identifiée, quoique la comparaison des estimations précises des visites aux deux moments indiquerait une baisse.

Bien que le biais potentiel et l'existence de l'erreur d'échantillonnage inhérents dans les estimations de visites-personnes font l'objet d'un large consensus, les données sont encore couramment utilisées tant au niveau national (p.ex., pour identifier une tendance des visites à la baisse et pour fixer des objectifs nationaux ainsi que pour mesurer les progrès en fonction des cibles) que par la direction locale pour évaluer la demande et pour adapter l'offre (p.ex., les gestionnaires de l'EV que nous avons interrogé étaient généralement au courant des statistiques de fréquentation de leurs sites, et ils rapportent que les données sont assez ou très utiles, c.-à-d. 91% pour les PN, et 79% pour LHN). Les visites-personnes par site, par réseau et pour l'Agence dans son ensemble, et pour une période de cinq ans, sont régulièrement mises à la disposition sur le site Web de l'Agence¹⁷ et publiées dans le rapport annuel sur le rendement.

Malgré les nombreux problèmes susmentionnés des données sur les visites-personnes, nous avons accordé une certaine confiance à l'information obtenue tout au long de l'évaluation. Il est probable que les données fournissent au moins des estimations sur l'ordre de grandeur du nombre total de « visites » des lieux administrés par l'APC, et sur l'ordre de grandeur relatif des visites entre les sites. Nous avons également conclu, conformément à l'interprétation de l'Agence, que le déclin « des visites » est fondé en grande partie sur la cohérence des déclins observés dans de nombreux lieux au fil du temps. Il est peu probable que cette tendance de résultats découlerait seulement de problèmes méthodologiques ou du défaut à tenir compte des erreurs d'échantillonnage dans les estimations. Toutefois, les déclarations précises concernant la fréquentation globale (c.-à-d. 20 211 253 visites en 2010-2011) ou des changements dans les

¹⁶ Une question importante à cet égard serait de savoir si les changements ou les mises à jour des méthodes d'estimation sont corrélés avec les changements dans les tendances de visites. Si la mise à jour des méthodes d'estimation est systématiquement associée à une baisse du nombre de visites, une conclusion évidente est que les visites ont été systématiquement surestimées dans le passé et donc une baisse apparente traduit une mesure plus précise plutôt qu'une baisse réelle des visites. Nous avons examiné cette question pour un échantillon de sites qui ont rapporté des changements de méthodologie et n'y avons trouvé aucune association cohérente entre les changements dans les méthodologies et les augmentations ou les baisses des visites. En revanche, les experts en sciences sociales au Bureau national ont rapporté, en utilisant un échantillon différent, que près de 70% des changements de méthodologies ont été associées à une baisse du nombre de visites.

¹⁷ Voir <http://www.pc.gc.ca/fra/docs/pc/attend/table3.aspx>

visites (c.-à-d. le fait que les visites ont diminué de 15% entre le moment A et le moment B) doivent être traitées avec prudence.

Information sur les caractéristiques des visiteurs et des extrants :

Les sources d'information traditionnelles de l'Agence sur les caractéristiques des visiteurs et des extrants sont les sondages PIV. Un total de 119 sites sont tenus à procéder à un sondage auprès des visiteurs au moins une fois tous les cinq ans. Ce sondage est composé de questions nationales normalisées et de questions spécifiques à chaque site. Les programmes de sondage auprès des visiteurs, y compris les statistiques mentionnées ci-dessus, sont généralement considérés comme étant des composantes essentielles à la gestion des lieux protégés (Kajala et al. 2007, Hornback et Eagles, 1999). Un grand nombre d'organisations de parcs que nous avons examiné effectuent des sondages de différents types auprès de leurs visiteurs, en fixant des objectifs et en publiant des rapports sur les données tirées de ceux-ci, surtout en ce qui a trait à la satisfaction des visiteurs.

Le PIV de l'APC produit des informations démographiques sur les visiteurs (p.ex., l'âge, le pays d'origine, la taille du groupe, s'il s'agit d'une première visite) ainsi que des données sur les indicateurs des résultats nationaux, soit : la satisfaction et l'appréciation des visiteurs et la signification du lieu pour eux. Il existe également un certain nombre de questions normalisées sur les divers aspects de la satisfaction (p.ex., l'information pré-visite, la qualité et la disponibilité des services et des activités et les différentes dimensions des interactions avec le personnel). Au cours des dernières années, les sondages auprès des visiteurs ont également compris des questions normalisées ouvertes demandant aux visiteurs d'indiquer les sources d'information qui ont servi à préparer leur visite, ce qu'ils ont aimé le plus à propos de leur visite et ce qui pourrait être accompli pour s'assurer qu'une visite future soit encore plus agréable.

Les questions spécifiques à un site dans les sondages sont déterminées par les gestionnaires locaux. Toutefois, l'aspect du visiteur, ou l'expérience de la visite, qui est le sujet de l'évaluation, peut être un intérêt commun dans plusieurs lieux. Il est indiqué que les questions conçues localement peuvent parfois chevaucher ou dupliquer une des questions mandatées à l'échelle nationale (p.ex., l'évaluation de l'importance perçue du site ainsi que la question nationale sur la signification du lieu pour les visiteurs). Il a été suggéré que les besoins en information des gestionnaires locaux pourraient continuer à être répondus, tout en améliorant l'utilisation nationale de l'information et en évitant la duplication, si nous exigeons que les gestionnaires locaux sélectionnent leurs questions à partir d'une banque de questions normalisées.¹⁸

Les sondages auprès des visiteurs, de même que les données de fréquentation, peuvent faire l'objet d'un biais systématique et/ou d'une erreur d'échantillonnage. On nous a dit que les plans d'échantillonnage, qui sont la base pour assurer que les résultats des sondages soient représentatifs de tous les visiteurs d'un site, ne sont pas toujours documentés (c.-à-d. décrit dans un rapport) et que l'information sur la mesure dans laquelle le plan a été mis en œuvre sur le site n'est pas systématiquement disponible. L'absence de cette information crée de l'incertitude quant

¹⁸ Une suggestion semblable a été faite à l'égard des cartes de commentaires des visiteurs qui sont conçues et collectées localement. Si les cartes avaient été normalisées et les informations collectées au niveau national, l'Agence aurait une source additionnelle de données qualitatives, semblables aux données pour les questions ouvertes du PIV, pour la compréhension des expériences et des préoccupations des visiteurs.

à la validité des résultats. Les taux de réponse aux sondages PIV varient entre sites, avec un taux de réponse moyen de 44% des sondages administrés en 2010. Si les non-répondants au sondage diffèrent systématiquement des visiteurs qui répondent, les résultats peuvent être systématiquement biaisés.¹⁹ L'erreur d'échantillonnage est identifiée et signalée pour les sondages PIV. Par exemple, en 2010 l'erreur moyenne sur les 19 sites sondés était de +/- 5,5% (c.-à-d. hypothétiquement 90% des visiteurs +/- 5,5% étaient satisfaits de leur visite).

Les données des sondages sont collectées et traitées à l'échelle nationale chaque année pour les sondages administrés entre le début de juin et la fin de septembre. Des lieux particuliers peuvent également disposer de données provenant des sondages administrés en mai ou en octobre, qui seraient normalement ajoutées aux données nationales par les spécialistes en sciences sociales dans les centres de services pour les clients des unités de gestion. En conséquence, les unités de gestion peuvent avoir des résultats d'une analyse nationale des données relatives à la période de juin à septembre et un deuxième rapport préparé par un centre de services comprenant les données de mai à octobre, y compris l'analyse de questions spécifiques aux sites. Les rapports peuvent aboutir à des conclusions différentes même si les résultats ne le sont pas, de manière générale (p.ex., quelques points de pourcentage de différence dans le pourcentage de visiteurs qui sont satisfaits de leur visite). De légères différences dans les résultats des sondages peuvent toutefois avoir des implications sur les objectifs de performance de rendement (p.ex., si l'objectif est de s'assurer la satisfaction des visiteurs à 90%, cet objectif peut ou non être atteint en fonction des données qui ont été incluses ou exclues de l'analyse).

Un rapport national, résumant les données provenant des sondages auprès des visiteurs administrés à chaque saison d'exploitation, est produit annuellement (fondé sur les données de la haute saison, soit de juin à septembre). Il fournit des informations sur les caractéristiques des visiteurs et les résultats détaillés de l' sondage, ainsi que la performance par unité sondée en fonction des cibles corporatives pertinentes. La qualité et la cohérence des rapports se sont améliorées au fil du temps (en comparant les rapports de 2000 à 2010).

Les sites où les sondages sont menés chaque année revient à une décision locale. Toutefois, tous les 119 sites faisant partie du programme doivent effectuer au moins un sondage tous les cinq ans. Puisque les sites spécifiques étudiés chaque année sont différents, les résultats ne sont pas utilisés pour suivre les tendances d'année en année ni dans les caractéristiques des visiteurs ni dans les résultats, puisqu'il est difficile de déterminer jusqu'à quelle mesure les différences annuelles sont dues aux changements des sites étudiés ou à des changements plus généraux des visiteurs, ou encore, dans les résultats. Récemment, des spécialistes en sciences sociales du Bureau national ont organisé les données en vagues ou en cycles de sondages (p.ex., tous les sondages administrés entre 2000 à 2004, et 2005 à 2008) de sorte que les tendances puissent être tracées en fonction des données complètes et comparables entre les vagues.

L'interprétation des sondages PIV comme étant un outil de compréhension des visiteurs et des résultats des visiteurs était très répandue dans notre sondage auprès des gestionnaires de l'EV. La

¹⁹ L'Agence a des procédures de compensation pour le biais causé par le manque de réponse, notamment l'utilisation de feuilles de pointage qui collectent des données sur les visiteurs qui refusent d'accepter de participer à l'enquête, afin que les ajustements puissent être faits à des échantillons finaux pour mieux correspondre à la population de visiteurs.

grande majorité a classé le PIV comme étant « très utile » ou « assez utile ». Le PIV est caractérisé comme étant « très utile » davantage aux PN/AMNC qu'aux LHN (72% vs. 50% des répondants respectivement).

Innovations dans la segmentation des visiteurs : Au cours des cinq dernières années, l'Agence a adopté deux nouvelles approches pour mieux définir les segments du marché et les motivations, les valeurs et les intérêts des visiteurs et des non-visiteurs. En 2007, l'Agence a présenté le concept Quotient explorateur (QE). Le QE a été développé par la Commission canadienne du tourisme en collaboration avec Environics, une firme de marketing et de recherche en sciences sociales. Le QE rassemble les visiteurs dans neuf groupes en fonction de leurs valeurs sociales, leurs traits d'exploration, leurs modes de vie et de voyage et leurs intérêts, ainsi que les genres d'expériences recherchés liés à des facteurs démographiques clés. La prémisse de base est la suivante: les valeurs sociales et les modes de vie des visiteurs jouent les rôles les plus importants en influençant les désirs et les expériences recherchées lors des voyages. Les facteurs traditionnels économiques et démographiques, bien qu'ils soient importants, jouent un rôle secondaire.

Pendant l'été 2010, l'Agence a acquis un outil de segmentation supplémentaire et beaucoup plus sophistiqué, soit PRIZM-C2 (PRIZM) qui a également été développé par la firme Environics. Ce système se base sur une variété de données préexistantes dans le but de rassembler les quartiers canadiens dans l'un des 66 types de mode de vie, suscitant de la connaissance sur le comportement et la mentalité des consommateurs (p.ex., leur identité, leurs préférences, où ils magasinent, leurs préférences et aversions, leurs valeurs sociales, etc.).²⁰ Tel que mis en œuvre à l'Agence, l'outil peut identifier 12 étapes du cycle de vie (p.ex., parents face au nid vide, nouveaux ménages, jeunesse, etc.). Chaque étape du cycle de vie est associée à des informations sur ses membres, telles que la taille du marché, la démographie, les préférences et les aversions, les valeurs, les habitudes médiatiques, les loisirs et les modes de loisirs, le type de logement préféré, la participation communautaire, les motivations de voyage (par type QE), les habitudes d'alimentation et de vente au détail. L'Annexe « H » fournit des brèves descriptions sur les segments QE et PRIZM utilisés par l'Agence.

L'utilisation des deux outils nécessite habituellement la collecte du code postal des visiteurs, ce qui est obtenu soit par des sondages PIV, des exercices autonomes axés spécifiquement sur la collecte de cette information (tels que menés dans certains sites en 2009 et en 2010) ou potentiellement, par les systèmes de points de vente (voir ci-dessous pour en savoir plus sur ce dernier point). Les différents segments sont liés à des quartiers et ainsi, un visiteur en provenance d'un endroit particulier est présumé appartenir à un segment particulier.

Les outils peuvent être utilisés de plusieurs manières :

- Les marchés locaux, régionaux et nationaux peuvent être décrits à l'aide des segments QE/PRIZM. À l'aide des données du recensement de 2006, l'Agence a élaboré les *Profils des régions métropolitaines du Canada (2010)*, qui caractérise 33 régions métropolitaines de

²⁰ Voir http://www.environicsanalytics.ca/data_consumer_segmentation.aspx?item=prizmc2 pour de plus amples détails (disponible en anglais seulement).

recensement (RMR) et 33 agglomérations de recensement (AR)²¹ par segments QE et par étapes du cycle de vie. La direction des sciences sociales a également produit des cartes des principales RMR démontrant en détail les nouvelles populations immigrantes.

- Le profil QE/PRIZM des visiteurs existants peut être documenté ou comparé aux données démographiques nationales ou régionales afin d'identifier des segments particuliers qui sont sur- ou sous-représentés à des sites spécifiques ou de manière plus globale. Les profils QE et PRIZM des visiteurs à 36 lieux pour la période de l'été 2010 ont maintenant été développés.
- Les produits de communication et de promotion peuvent être conçus pour faire appel, soit à des segments du marché existants, soit à des segments du marché potentiels. L'Agence dispose de lignes directrices et des exemples de produits de communication basés sur le QE sur son site Web.
- Les visiteurs sur site peuvent être invités à remplir un court questionnaire dont les réponses seront analysées et les visiteurs seront orientés vers des produits et des services qui sont les plus susceptibles de faire appel à leurs intérêts et à leurs motivations. Des ateliers ont été offerts à 21 lieux afin d'introduire cette approche. Le QE a été introduit à 16 lieux depuis 2008.

Il a également été noté par les répondants du Bureau national que l'outil PRIZM pourrait soutenir l'utilisation de nouveaux outils de médias sociaux pour atteindre les visiteurs actuels et les visiteurs potentiels, bien que cela exige que l'Agence achète des données supplémentaires démontrant l'utilisation des médias sociaux des segments PRIZM.

Une majorité de gestionnaires de l'EV a signalé que l'outil QE est « assez utile » ou « très utile », bien que le pourcentage de gestionnaires le rapportant comme étant « très utile » fût beaucoup plus élevé dans les LHN (63%) par rapport aux PN/AMNC (38%). Les évaluations des gestionnaires de l'EV dans notre sondage ont été complétées avant d'avoir accès aux profils QE des visiteurs à des sites spécifiques. L'utilité perçue de l'outil PRIZM n'a pas été évaluée étant donné qu'il a été seulement introduit au cours de l'évaluation.

La segmentation des visiteurs en groupes distincts est un outil commun parmi les gestionnaires de l'EV pour la planification et la mise en œuvre de leur OSV, tel qu'indiqué dans le Tableau 6.

La forme exacte de la segmentation utilisée par les répondants n'était pas claire mais pourrait varier d'une segmentation démographique simple (basée sur les origines

Tableau 6. Fréquence d'utilisation des profils de segmentation des visiteurs.

	Toujours	Fréquemment	Parfois	Rarement	Jamais
PN/AMNC (n=34)	8,8%	26,5%	44,1%	11,8%	8,8%
LHN (n=40)	5,0%	40,0%	37,5%	15,0%	2,5%

des visiteurs ou la distance de voyage à parcourir) à une segmentation plus complexe (basée sur les nouvelles données QE). L'absence d'une approche normalisée vis à vis la segmentation était une préoccupation exprimée par les représentants de la Direction générale REEV, qui préféreraient une segmentation commune et cohérente, fondée sur les catégories QE/PRIZM,

²¹ Un RMR compte une population d'au moins 100 000 tandis que les AR comptent une population d'au moins 50 000.

ainsi que sur d'autres informations communes, afin de maximiser l'utilité des outils pour l'Agence en général.

Amélioration des outils de collecte d'information des visiteurs: Pour améliorer la collecte d'information des visiteurs, l'Agence a également lancé une nouvelle génération de caisses enregistreuses aux points de vente. Les nouveaux terminaux améliorent la rapidité et la fiabilité des données sur les recettes et peuvent être utilisés pour collecter des informations sur les visiteurs, telles que les codes postaux, la taille du groupe ainsi que les sexes et les âges approximatifs. Puisqu'il s'agit d'un système basé sur une transaction monétaire, il ne sera pas possible de capturer de l'information sur tous les visiteurs puisque dans certains cas, il n'y a aucun droit à payer pour accéder à un site (p.ex., la circulation des piétons le long d'un canal historique national).

Le classement des gestionnaires de l'EV sur l'utilité des points de vente (PDV) existants étaient moins positifs que celui des autres outils, avec un peu plus d'un tiers le classifiant comme étant « pas très utile » dans les PN / AMNC et de 17% pour les LHN. Cela reflète probablement le fait que les PDV existants ont été conçus principalement comme des outils financiers et non dans le but de recueillir des informations sur les caractéristiques des visiteurs.

4.1.2.3 INFORMATIONS ET OUTILS POUR LA DOCUMENTATION ET L'AMÉLIORATION DE L'OSV

Mise en œuvre de l'infrastructure, des services, et des activités :

L'OSV comprend une grande variété d'infrastructures sur le site et de nombreux services et activités spécifiques, ainsi que des services hors site qui soutiennent l'OSV. Des exemples sont indiqués dans la barre latérale d'accompagnement (à la page suivante). D'autres éléments importants de l'OSV comprennent l'offre de camping et des produits ou services associés, ainsi que d'autres formes d'hébergement et de sentiers, qui ne sont pas inclus dans la liste.

Il y a deux sources d'information principales à l'égard de l'offre des infrastructures, des services et des activités de l'OSV. Le compte des infrastructures est disponible sur le SGB et le système financier (SAP). Toutefois, le compte des biens dans les deux systèmes ne sont pas cohérents, et ce, pour une variété de raisons. En outre, la qualité de la gestion de l'information (p.ex., l'état des biens) est largement reconnue comme étant imparfaite et datée (voir l'*Évaluation du programme de gestion des biens de Parcs Canada (2009)* pour une discussion plus détaillée sur les problématiques rencontrées). En conséquence, même les informations de base sur la mise en œuvre des infrastructures fondamentales de l'OSV, telles que le nombre et la longueur des routes, le nombre de centres d'accueil, de terrains de stationnement et leur capacité, ou des toilettes, ne sont pas connues avec certitude. En réponse à l'évaluation sur la gestion des biens, l'Agence a fait un certain nombre d'engagements visant à améliorer l'information, mais les progrès ont été lents et tous les engagements ne seront pas achevés avant 2016.

Exemples des infrastructures, services et activités de l'OSV

Biens et infrastructures généraux

Routes et ponts associés
 Panneaux de signalisation
 Terrains de stationnement
 Centre des visiteurs
 Installations sanitaires
 Aires de pique-nique
 Terrains de jeux
 Rampes d'accès et installations d'amarrage

Services généraux

Dépanneur
 Services alimentaires
 Boutique de cadeaux
 Équipements pour location
 Accès internet sans fil
 Services de sauvetage

Activités généraux

Activités guidées (p.ex.,
 Randonnées, escalade, équitation à l'exclusion de l'interprétation personnelle)
 Géocachette
 Escalade/escalade de bloc
 Golf/mini-golf
 Équitation
 Escalade de chutes de glace
 Tennis
 Motoneige
 Pêche sur glace
 Excursion en traîneaux à chiens
 Patinage à roues alignées
 Pétanque, jeu de palets
 Baseball
 Ski alpin
 Spéléologie

Activités aquatiques

Navigation en l'eau calme (p.ex.,
 Canot, kayak, kayak de mer)
 Promenade en bateau à moteur
 Pêche
 Natation
 Bateaux à voile
 Plongée sous-marine
 Surf
 Ski nautique
 Descente en eau vive (Canot, kayak, radeau pneumatique)

Une deuxième source d'information sur la mise en œuvre a été développée en 2010, lorsque la Direction générale REEV s'est engagée à documenter le nombre de PN/AMNC et de LHN qui offrent des produits, services ou activités particuliers. Le but était de fournir un inventaire accessible en ligne, pour aider les visiteurs à localiser un service ou une activité particulier au sein du réseau. Les données ont été compilées à partir des sources d'information existantes sur des sites spécifiques (sites Web locaux, matériel de marketing) et elles ont été envoyées aux unités de gestion pour être validées. Au moment de l'évaluation, plusieurs lieux n'avaient pas répondu aux demandes de valider les informations et en conséquence, cet inventaire représente, au mieux, le nombre minimal de sites offrant divers produits liés à l'OSV à un moment précis.²²

L'information sur l'**utilisation** des composantes de l'OSV, qui sont gérées de manière centralisée, est disponible à l'échelle nationale: le service d'information national (SIN) et le service de réservation des terrains de camping (SRCPC) pour les réservations dans l'avant-pays. L'information nationale liée à l'utilisation sur site des différentes composantes de l'infrastructure de l'OSV, ou de l'utilisation des services ou activités, est pratiquement inexistante. Certains sites collectent des statistiques sur l'utilisation pour les composantes limitées de l'offre (p.ex., l'occupation des terrains de camping, l'utilisation des sentiers), bien que pas nécessairement de façon uniforme, à travers ou à l'intérieur des sites, ou pour chaque année.

Les organisations de parcs que nous avons examinées ne produisent pas de statistiques publiques sur l'utilisation des services ou des activités spécifiques, à l'exception des statistiques sur le camping (disponibles pour les services des PN aux États-Unis ainsi que pour huit services de parcs provinciaux au Canada). La nature de l'indicateur en question n'est pas toujours cohérente entre les organisations (p.ex., le nombre de séjours récréationnels avec nuitée(s), les visites de camping, les soirées de camping, les soirées de camping exigeant un permis et le nombre de campeurs). En général, les données sont présentées comme étant des chiffres absolus, sans référence à l'offre de camping. Un examen interne de la

²² Puisque la compilation de l'inventaire se déroulait au moment du travail effectué sur le terrain de l'évaluation; nous avons délibérément évité de faire la collecte des données indépendantes sur la mise en œuvre des infrastructures, services et activités afin d'éviter de la répétition et d'éventuelles confusions avec le travail dirigé par REEV.

littérature sur les tendances de l'industrie de camping et de l'information sur le camping dans les PN canadiens (Murphy, 2007) a conclu qu'il y avait de la valeur dans la collecte et la conservation de ces informations à l'échelle nationale, mais aucune mesure n'a été prise.

L'Agence, en collaboration avec TPSGC, prépare un appel d'offres pour acquérir un nouveau système de réservation pour le camping à être mis en œuvre en 2013. Ce système est destiné à la fois pour la gestion de l'inventaire et pour la gestion des réservations. Il devrait inclure un inventaire complet de l'offre des terrains de camping et des aires de camping, peu importe si un lieu a choisi d'offrir des réservations par l'entremise du système, ou non. Selon la direction, ceci permettra un meilleur suivi de l'inventaire disponible et de l'utilisation.

À l'échelle nationale, des informations qualitatives sur la fluctuation des modes d'utilisation et des demandes de services ou activités particulières sont obtenues indirectement à partir des réponses aux questions ouvertes posées sur les sondages PIV, plus spécifiquement en réponse à la question « Qu'est-ce l'Agence pourrait faire pour rendre une visite ultérieure plus agréable? ». Tel qu'indiqué, les gestionnaires locaux ont accès aux cartes de commentaires, à de diverses consultations, et un dialogue ouvert avec les visiteurs ou l'observation directe de l'occupation des terrains de camping, et dont chaque aspect contribue au développement d'un sens qualitatif des demandes et des demandes changeantes.

Attente: Les gestionnaires ont les informations et les outils nécessaires pour évaluer et planifier l'OSV.

Outils pour l'évaluation et la planification de l'OSV : En 2008, l'Agence a publié le bulletin de gestion (2.6.10) *Evaluation des activités récréatives et des événements spéciaux* pour aider les gestionnaires à évaluer

les nouvelles activités ou les activités existantes ainsi que les événements qui présentent des opportunités importantes ou des domaines de préoccupation. Une évaluation implique généralement un large éventail de personnel, de partenaires et de parties intéressées. Le résultat est un ensemble de protocoles à suivre pour la mise en œuvre. L'évaluation peut être à l'échelle nationale ou locale.

Six évaluations nationales ont été entreprises depuis la publication du bulletin couvrant la géocachette; le vélo de montagne; le cerf-volant de traction; les sentiers aériens, tyroliennes, via ferrata et parcs aériens guidés-interprétés; le deltaplane et le parapente non-motorisé; et les jardins communautaires et collectifs. Des protocoles nationaux ont été rédigés pour tous les activités, sauf le deltaplane non-motorisé et le parapente. Si une unité de gestion estime que des circonstances spéciales existent dans leur parc (p.ex., pas de deltaplane pendant certains mois pour protéger la nidification d'une espèce particulière d'oiseau), alors une évaluation locale de cette même activité sera effectuée. Les évaluations locales sont également effectuées s'il y a une proposition pour une nouvelle activité sur un site ou dans un parc local qui n'est pas répandue au niveau nationale (p.ex., la création d'une exploitation d'un mini-golf).

En 2005, l'Agence a introduit un **processus structuré pour l'utilisation de l'outil d'évaluation de l'expérience du visiteur** sur site, pour l'évaluation de l'offre de services contre les cibles et les objectifs. Le processus implique un atelier de deux jours, réunissant une équipe multifonctionnelle pour examiner l'état actuel des possibilités créées par l'EV du point de vue du visiteur. Il comprend des informations provenant des types d'outils mentionnés ci-dessus (p.ex.,

les tendances démographiques nationales et régionales, ainsi que les tendances sociales qui pourraient avoir une influence sur les visites actuelles ou futures et un examen des dernières études sur les visiteurs de sites spécifiques). Il est suivi par un examen structuré des points forts et des domaines d'amélioration liés à la recherche et à la planification, la mise en scène des expériences (c.-à-d. essentiellement un examen du cycle de l'EV tel qu'il s'applique au site) et la capacité organisationnelle (le personnel, les partenaires et l'acquisition d'immobilisations).

En 2009, le VP, Opérations Est du Canada a lancé un processus d'élaboration d'un concept d'expérience du visiteur (CEV) comme exercice de planification pour générer des idées de nouvelles occasions d'expériences du visiteur dans un parc ou un lieu, à partir du QE. Le processus d'élaboration du CEV prend la forme d'un atelier réunissant des membres du personnel du lieu et des intervenants externes pour trouver de nouvelles possibilités à développer par le parc ou le lieu à moyen ou à long terme. À ce jour, cinq lieux (LHN des Fortifications-de-Québec, LHN de la Grosse-Île-et-le-Mémorial-des-Irlandais, PN Terra-Nova, PN du Gros-Morne et PN Fundy) se sont servis de cet outil. En 2011, la Direction générale REEV a commencé à intégrer le processus à la série d'outils de planification de l'EV de l'APC et a mis à l'essai un CEV au PN/LHN Kejimikujik. Les résultats font actuellement l'objet d'une évaluation et le processus sera peaufiné et rendu disponible à l'échelle nationale. Ce processus pourrait appuyer les objectifs du programme de l'EV (élaboration de trois occasions d'EV nouvelles ou renouvelées chaque année dans la plupart des lieux au cours des trois prochaines années, comme le décrit la section 5) et de la promotion d'une utilisation plus constante des principaux outils de segmentation (QE et PRIZM) dans la planification de l'EV.

4.1.2.4 SOMMAIRE DES RESULTATS SUR L'INFORMATION ET LES OUTILS

Il est clair qu'il existe un large éventail des sources formelles et informelles d'information disponibles pour aider les gestionnaires dans la description à divers niveaux des tendances générales du tourisme, à l'évaluation de la demande et les changements de la demande, à l'identification des caractéristiques des visiteurs et des non-visiteurs, à l'évaluation des résultats, et à l'évaluation de l'OSV. Toutes ces sources d'information et outils ont leurs limitations, bien que les questions relatives à la validité des données visites-personnes, et, à un certain degré, les données des sondages PIV sont particulièrement importantes étant donné le rôle que ces sources de données ont pour la compréhension des tendances, la fixation des objectifs et la responsabilisation des gestionnaires au sein de l'Agence.

Malgré les limitations des différents outils et des sources d'information, le personnel de l'APC à qui nous avons parlé reconnaît que l'Agence a fait des progrès significatifs à l'égard du développement de nouvelles approches à la collecte d'informations et de l'évaluation de l'OSV. La majorité des gestionnaires de l'EV sur le terrain connaît les différents outils et les différentes sources d'information. La plupart a expérimenté avec quelques-unes de ces sources, les trouvant au moins « assez utile ».

Cependant, les gestionnaires de l'EV ont exprimé les préoccupations suivantes:

- Des difficultés à trouver et à accéder aux outils et aux informations pertinentes, soit sur l'intranet ou, dans certains cas, dans les centres de services.

- Un besoin pour plus d'informations spécifiques aux sites sur les marchés touristiques, sur les caractéristiques des marchés existants et potentiels, y compris les valeurs sociales et les croyances des visiteurs, leurs motivations à voyager, leurs attentes et leurs sources d'information pour la planification de voyage (par opposition aux informations de type EAPV qui identifie seulement les tendances du tourisme général au niveau national ou régional).
- Un manque de temps, de ressources ou d'expertise pour analyser et exploiter les données existantes pour développer, commercialiser, et faciliter de nouvelles expériences pertinentes.

Il est possible que certaines de ces préoccupations ont été adressées depuis que le sondage auprès des gestionnaires de l'EV a été réalisé (p.ex., les modifications apportées à l'organisation des données intranet et l'affichage des analyses des visiteurs pour des sites spécifiques, collectées par le biais de QE/PRIZM). Des mécanismes supplémentaires pour le partage d'information et des outils sont examinés dans la section « Conception du programme ».

Au Bureau national, les principaux domaines identifiés comme nécessitant une amélioration sont axés sur:

- La documentation et la normalisation des collectes de données à travers l'Agence (p.ex., lors des changements aux méthodes visites-personnes, s'assurer que les plans d'échantillonnage des sondages PIV soient enregistrés et respectés, le développement des banques de questions pour les sondages PIV locaux, la standardisation des cartes de commentaires et de la collecte de l'information à l'échelle nationale).
- L'élargissement de la gamme des données collectées à l'échelle nationale (p.ex., le taux d'occupation des infrastructures spécifiques, telles que l'hébergement en camping ou l'hébergement alternatif, le nombre d'entrées payées et l'utilisation des produits particuliers tels que les passes nationales).
- L'expertise dans le domaine, de sorte à refléter les témoignages des gestionnaires de l'EV, en particulier en ce qui concerne le système de surveillance de la fréquentation. On nous a dit que la gestion du système n'est pas formellement attribuée à des personnes précises (p.ex., des descriptions de travail intégrées) et que celles qui préparent et communiquent les données ne comprennent pas toujours ce qui est mesuré par le système (la validité des données, la qualité des méthodes).

Certaines de ces préoccupations peuvent être abordées avec l'introduction des nouveaux systèmes de point de vente et du nouveau système de réservation des terrains de camping. En théorie, ces systèmes seraient en mesure de produire des données en temps réel des entrées payées de différents types, ainsi que des caractéristiques des visiteurs associés, et dans le cas du système de réservation de terrains de camping, des taux d'occupation pour ce type d'installation.

Bien que les nombreux répondants à nos sondages ne l'ont pas spécifiquement identifiée, une problématique majeure, de notre point de vue, est toujours le manque de fiabilité des inventaires nationaux sur l'approvisionnement de base de l'infrastructure, des activités et des services qui composent l'OSV et de l'utilisation des aspects clés de l'offre.

4.1.3 L'étendue et la nature de l'offre et de la demande

Question 3	Indicateurs
Quelles sont l'étendue et les dimensions de la demande traitées dans ce programme?	<ul style="list-style-type: none"> • Données de fréquentation (APC et autres juridictions) • Les inventaires sur l'offre et les dossiers sur la demande/l'utilisation des produits et des services particuliers

Attente: Il existe des preuves d'une demande générale pour les services et du support pour les gens intéressés à visiter et apprécier les lieux patrimoniaux protégés.

Cette section traite de la demande mesurée et les changements de la demande pour les produits et les services de l'Agence, au niveau agrégé ou au niveau des infrastructures spécifiques, des produits et des services.

Taille du marché : Les recherches sur les **tendances touristiques générales** tendent à démontrer l'existence, parfois considérable, de marchés pour les différentes offres et expériences fournies par l'APC. Tel qu'indiqué, les recherches existantes prennent de différentes perspectives des marchés, de la segmentation des styles de vie et des motivations, au lieu de décrire les marchés pour des activités particulières.

Par exemple, la Commission canadienne du tourisme (CCT), en utilisant les données de l'EAPV datant de l'année 2000, a identifié plusieurs segments du marché touristique pertinents aux produits et aux services de l'Agence, y compris le tourisme culturel, les aventures de plein air modérées et les aventures extrêmes pour les « enthousiastes »²³. La taille de chacun de ces segments est estimée à 2,2M, 5,3M et 1,6M de Canadiens d'âge adulte respectivement. Tous ces trois marchés sont présumés à augmenter au cours des 25 prochaines années. Des études similaires de la CCT indiquent qu'il existe des marchés comparables à aller chercher aux Etats-Unis.

Les études des marchés pour des activités particulières, basées sur des données de l'EAPV, ont couvert le camping (3,1 M d'adultes), la randonnée journalière (4,5 M), les randonneurs en régions sauvages (1,4M), le ski de fond (1,1 M) et la raquette (0,8 M). Les marchés sont généralement en expansion, bien que le marché du camping n'est pas présumé d'accroître au même rythme que la croissance de la population adulte.

L'offre et l'utilisation agrégée : Les données agrégées des visites-personnes, pour les quatre principaux « réseaux » de l'Agence, sont présentées au Tableau 7 pour une période de neuf ans (page suivante).

²³ Les amateurs du tourisme culturel sont des voyageurs qui ont entrepris des voyages de loisirs au Canada ou dans d'autres pays qui comprenaient des expériences culturelles à un nombre minimum de places, telles que les sites historiques, les attractions autochtones, et les répliques historiques des villes ou des sites. Les aventuriers de plein air modérés ont participé à au moins deux activités tels que le cyclisme, le canoë, la randonnée, le ski de fond, l'équitation etc. lors d'un voyage de loisirs. Les « enthousiastes » d'aventure extrême ont pris un voyage de plus de 24 heures dans le cours des deux dernières années afin de vivre de l'aventure et de l'exaltation et ont participé à au moins une activité extérieure à haute énergie, telle que le vélo de montagne, l'escalade, la plongée sous-marine, etc. lors de leur voyage.

Tableau 7. Nombres estimés des visites aux lieux patrimoniaux protégés par l'APC entre 2002/03 et 2010/11

	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11
PN	11 689 381	11 169 139	11 556 546	11 469 263	11 576 886	11 681 639	10 611 950	10 934 390	11 167 795
AMNC	887 314	798 667	798 975	1 442 268	1 473 652	1 460 192	1 309 301	1 347 782	1 381 138
LHN	6 713 947	6 073 523	5 382 260	4 900 263	4 406 100	4 598 689	4 784 484	4 773 735	4 357 089
Canaux historiques	4 478 280	4 031 718	3 699 538	4 331 247	4 328 848	4 362 250	4 072 322	3 610 753	3 305 231
TOTAL	23 768 922	22 073 047	21 437 319	22 143 041	21 785 486	22 102 770	20 778 057	20 666 660	20 211 253

Plusieurs points sont à noter:

- Le nombre total des visites à des lieux administrés par l'APC est demeuré au-delà de 20M pour la période.²⁴
- Le nombre total des visites enregistrées a diminué entre 2002-2003 et entre 2010-2011 par approximativement 3,5M visites, bien que nous ne puissions pas être certains du degré de précision de ce nombre. Les visites déclarées sont également en déclin dans tous les réseaux sauf les AMNC, qui ont rapporté une augmentation du nombre de visites. Le déclin du nombre de visites est le plus important pour les LHN.
- Bien que la tendance générale dans la plupart des systèmes est une diminution du nombre estimé des visites, la tendance n'est pas uniforme d'une année à l'autre (les PN rapportent des augmentations dans les comparaisons d'année en année). Il y a aussi quelques discontinuités notables dans les données (p.ex., les visites aux AMNC sont estimées entre approximativement 800k à 900k pour les trois premières années de la série, tandis que ce nombre augmente de manière significative pour fluctuer entre 1,4M et 1,5M pour les six dernières années).²⁵
- Il existe également des variations entre les réseaux. Certains PN ont rapporté un déclin inexistant ou relativement léger tandis que d'autres PN ont vu une augmentation significative (p.ex., les PN Banff, Yoho et Pacific Rim, ont tous rapporté une hausse dans le nombre de visites). De même, alors que la plupart des LHN ont eu des déclin de fréquentation globale au cours de la période de huit ans, quelques hausses (les LHN Fort Langley et du Musée-du-parc-Banff) ont été signalées.

Certains réseaux de parcs que nous avons examinés signalent également des visites en déclin à leurs sites. D'autre part, les PN des États-Unis ont enregistré une baisse nette de 3% du nombre des visites entre 2000 et 2010. En revanche, la fréquentation des lieux historiques nationaux²⁶ dans les PN des États-Unis a augmenté de 5% à partir de 2000 jusqu'au présent. Des déclin ont été rapportés au Japon, et dans certains réseaux de parcs en Australie et au Canada. Toutefois, la tendance n'est pas uniforme. Certains réseaux de parcs provinciaux (en Ontario, en Colombie-

²⁴ Les totaux des visites-personnes dans les années 1990 étaient plus élevés que ceux rapportés dans le tableau, moyennant 24M à 26M, et atteignant un sommet de 26,7M en 1999-2000 (10,4M dans les LHN et les canaux historiques et 16,2M dans les PN/AMNC). Cependant, ces données sont susceptibles à une surestimation du nombre réel de visites-personnes étant donné le problème de biais systématique et des modifications ultérieures des données visites-personnes, discuté précédemment.

²⁵ Seulement deux AMNC sont inclus dans cette tendance. Le saut dans le nombre global semble être lié à la révision du programme de surveillance de fréquentation de l'AMNC Saguenay St-Laurent en 2005-2006.

²⁶ Nous avons inclus des lieux historiques nationaux, des parcs historiques, des champs de bataille, des parcs, des monuments commémoratifs et autres monuments.

Britannique et en Saskatchewan) font état des hausses nettes des visites au cours des 7 à 10 dernières années. Il est important à noter qu'il existe toujours des limitations aux données. Des différences dans les méthodologies de comptage des visites et des hausses dans le nombre de sites administrés dans les réseaux sur une période spécifique peuvent servir à masquer le déclin dans les sites traditionnels.²⁷

Le déclin des visites-personnes aux lieux administrés par l'APC est largement accepté par l'Agence. Il s'agit d'un facteur clé soutenant l'opinion reflétée dans les documents de l'Agence que nombreux lieux ainsi que la programmation de l'APC sont devenus moins pertinents pour les Canadiens au fil du temps. Cette réalisation a été l'un des principaux véhicules de changement organisationnel commençant en 2005 (avec la création de la Direction générale REEV au Bureau national) et les activités ultérieures de renouvellement à l'échelle de l'Agence à compter de 2007.

Utilisateurs uniques : Le nombre estimé de visites-personnes peut être considéré comme étant un indicateur de l'utilisation et de la demande globale pour les sites de l'Agence. Ce nombre est certainement plus élevé que le nombre d'utilisateurs uniques sur les sites en une période déterminée. Cette dernière statistique fournit une indication de la portée globale de l'offre de services (c.-à-d. le nombre de personnes qui visitent au moins un lieu administré par l'APC lors d'une période déterminée).

La portée peut être estimée selon les résultats des enquêtes générales de la population de Canadiens réalisées par l'APC, bien que les données aient leurs limitations (p.ex., les auto-rapports rétrospectifs d'utilisation peuvent ne pas être exacts). Les résultats de l'enquête, menée en 2009, ont indiqué que 30% des Canadiens d'âge adulte pourraient être considérés comme des visiteurs actuels (c.-à-d. ils ont visité un PN ou un LHN au cours des trois dernières années, ou

Potentiel élevé d'une visite future

Les visiteurs à potentiel élevé sont ceux qui ont visité un PN ou un LHN dans les 3 dernières années (mais dont la dernière visite était effectuée à un site non-administré par l'APC) et qui ont un parc préféré ou un site favori (administré ou non par l'APC) et qui ont une intention très réelle de visiter un PN ou un LHN dans les deux prochaines années.

ils pouvaient nommer correctement un site de l'APC déjà visité). En termes réels, cela se traduit à environ 7,3M visiteurs uniques canadiens d'âge adulte, au cours de cette période. Sur une base annuelle, le nombre estimé de visiteurs uniques varie considérablement entre 1,3M à 4M visiteurs uniques canadiens d'âge adulte par année. Bien que les données fournissent, au mieux, un ordre approximatif de la magnitude du nombre de visiteurs uniques adultes canadiens, elles suggèrent que la portée de l'offre de l'Agence est vaste au sein de la population canadienne.

²⁷ Par exemple, l'augmentation de la fréquentation dans les parcs ontariens peut être, au moins en partie, un résultat de l'augmentation du nombre de parcs rapportant leurs statistiques de visite (passant de 272 en 1998 à 330 en 2008). Cependant, entre 2002 et 2003, le nombre de sites rapportés a augmenté de 30, passant de 284 à 314. Il y avait donc une diminution agrégée dans le nombre déclaré de visites.

L'Agence a également estimé la demande future en se basant sur les réponses à plusieurs questions de l'enquête. Ceux qui ont un potentiel élevé pour une visite future (voir le texte encadré pour une définition) représentent 17% de tous les répondants. Ce regroupement exclut ceux qui ont visité un lieu administré par l'APC dans un passé récent. Lorsqu'on inclut le pourcentage de visiteurs récents qui ont l'intention réelle de visiter un PN ou un LHN dans les deux prochaines années, le pourcentage des visiteurs ayant un potentiel élevé pour une visite future augmente à 37% des répondants. En résumé, cela représente plusieurs millions de Canadiens d'âge adulte qui ont un « potentiel » de visiter un PN et/ou un LHN dans un avenir proche.

La Saisonnalité de la demande : Il n'est pas surprenant que la demande pour l'offre de l'Agence est concentrée à certaines périodes de l'année comme l'illustre la Figure 2. Cela reflète à la fois la disponibilité de l'offre (c.-à-d. que beaucoup de sites sont seulement ouverts à certaines périodes de l'année) et de la demande pour des activités et des services spécifiques (p.ex., la demande pour des occasions de camping d'hiver est beaucoup moins élevée que la demande pour le camping d'été). Au niveau agrégé, 84% des visites-personnes sont entre mai et octobre, et la majorité, soit 57%, se concentre aux mois de juin, juillet et août.

Figure 2. Visites-personnes par mois et par réseau pour la période 2010-2011

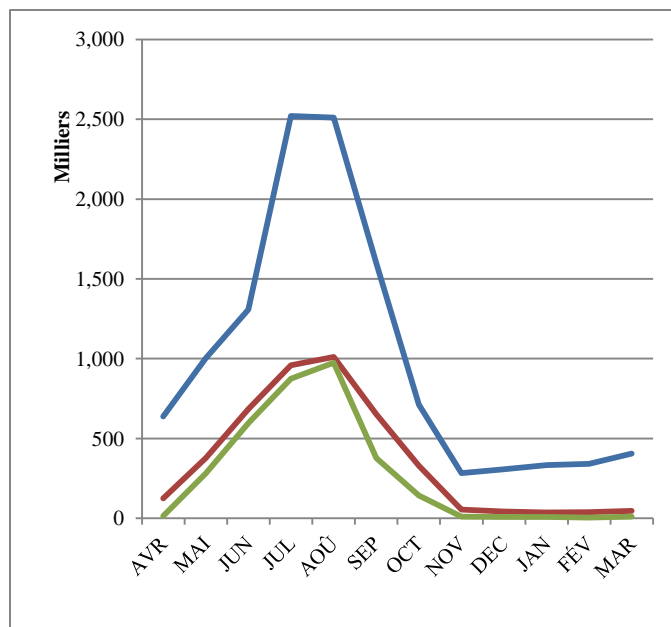


Tableau 8. Nombre de lieux par niveau de visites-personnes (2010-2011)

Nombre de visites-personnes	PN	LHN
+ 1M	3	2
500k à 1M	3	3
100k à 500k	16	8
50k à 100k	0	10
10k à 50k	5	39
1k à 10k	3	25
Moins de 1k	8	2
	38	89

La demande et l'utilisation par lieu : L'étendue de la demande, telle que mesurée par le nombre de visites-personnes, varie considérablement selon le site. Le Tableau 8 démontre de nombreux sites se situant dans des gammes variées des visites-personnes, en vertu des données de 2010-2011. Les huit PN avec moins de 1000 visites-personnes sont tous situés dans le Nord du Canada. D'autre part, au-delà de 1M de visites sont enregistrées aux PN Banff et Jasper ainsi qu'au parc marin du Saguenay-Saint-Laurent, lesquels sont situés à proximité de principaux centres

démographiques. De même, les LHN les moins visités (York Factory et Fort-Edward) sont situés dans des régions éloignées. Les LHN les plus visités comprennent les principaux canaux historiques (le canal Trent-Severn, le canal Rideau et le canal de Lachine), ainsi que les fortifications de Québec et de la Citadelle-d'Halifax), lesquels sont situés à l'intérieur ou à proximité de grands centres urbains. Collectivement, approximativement 78% de l'ensemble des visites-personnes en 2010-2011 ont été représentées par les 20 lieux les plus visités (soit 14 PN et 6 LHN).

L'offre et la demande pour des produits et services spécifiques :

Tel qu'indiqué dans le texte encadré à la page 29, l'OSV comprend une variété d'infrastructures et de nombreux services et activités spécifiques. D'autres éléments importants de l'OSV ne figurant pas dans le texte encadré comprennent l'offre de camping et les produits ou services associés, ainsi que d'autres formes d'hébergement et de sentiers.

Attente: Il existe un inventaire raisonnable des éléments de l'OSV et la demande est mesurée pour les éléments clés de l'offre.

Il n'est pas raisonnable, ainsi que peu pratique, que l'Agence collecte des données quantitatives sur l'offre et la demande de toutes ses infrastructures, services et activités couverts par l'OSV. Toutefois, nous avons présumé que l'Agence aurait des informations

quantitatives sur l'offre et la demande pour au moins certains éléments de l'OSV (p.ex., les services les plus coûteux à fournir ou les éléments les plus utilisés de l'offre, etc.). En fait, l'Agence a peu d'informations quantitatives sur les aspects et les éléments particuliers de l'offre de services.

Nous savons que les détails de l'offre varient selon les réseaux (p.ex., les PN ont généralement un éventail considérablement plus large de services et d'activités récréatives et le camping est largement disponible dans les PN, tandis qu'il n'est que disponible que dans un petit nombre de LHN). La portée de l'offre varie également selon le site, ce qui est détaillée davantage à la section « Économie, efficacité et attribution des résultats » de ce présent document. Nous savons également que certains types d'infrastructures et de services sont plus fréquents dans les réseaux (p.ex., les centres d'accueil et les terrains de camping dans les PN, les sentiers dans les PN/AMNC et les LHN).

En l'absence de données quantitatives, nous avons demandé aux gestionnaires de l'EV d'évaluer le taux de demande (selon les catégories suivantes: élevé, modéré, faible, aucune ou non-connu) pour les infrastructures, les services et les activités pour chacun des lieux administrés, ainsi que de fournir une indication (oui, non, ou non-connu) à savoir si la demande est satisfaite. Informellement, les gestionnaires ont été invités à indiquer s'ils avaient observé ou sont au courant de changement(s) dans les besoins des visiteurs ou de leurs préférences, et si il y a des nouveaux services ou infrastructures qui pourraient être mis en place afin de mieux répondre aux besoins des visiteurs.

Les évaluations de la portée de la demande pour divers services et activités sont, bien sûr, subjectives et ne reflètent pas nécessairement la présence ou l'absence d'une offre de services réelle au site (les gestionnaires pourraient être conscients de la demande en l'absence d'une offre). En outre, ils ne fournissent pas un indicateur clair de la taille absolue du marché pour un service ou une activité (c.-à-d. que la forte demande perçue pourrait être un résultat d'un petit nombre d'utilisateurs qui consomment une quantité limitée d'un produit ou d'un service).

Les résultats du sondage sur de nombreux aspects spécifiques de l'offre sont présentés à l'Annexe « I ». Les informations provenant de diverses sources sur l'offre et la demande pour le camping, l'hébergement alternatif et les sentiers sont présentées ci-dessous.

Camping : L'offre de camping se compose de l'infrastructure physique (c.-à-d. les terrains de camping, les abris-cuisine, les toilettes, les latrines, les douches, les tables de pique-nique, les plates-formes de tentes, les foyers pour feu, les structures de jeu, les réserves pour les provisions, les stations de déversement des égouts, l'eau, les égouts, et les branchements électriques) et de services (p.ex., la vente du bois de chauffage, la collecte et l'élimination des ordures). Le système financier contient un inventaire des biens de 449 aires de camping (non pas seulement les terrains en soi, mais aussi les autres types d'infrastructures afférentes, tels que les abris et les toilettes).

Une distinction fondamentale de l'offre de camping est entre le camping dans l'avant-pays et l'arrière-pays. L'offre de camping dans l'avant-pays est généralement entendue à inclure des sites qui sont accessibles par véhicule. L'offre de camping dans l'arrière-pays se compose de régions plus éloignées, accessibles à pied, en canot ou à cheval. La plupart des OSV en général, et la plupart des offres de camping sont situées dans l'avant-pays.

La plupart des offres de camping, à la fois dans l'avant et l'arrière-pays, se trouvent dans les PN et les AMNC.²⁸ Dans tous les PN/AMNC/LHN qui offrent le camping, il peut y avoir un ou plusieurs terrains de camping, avec un nombre variable de sites de camping, qui, à leur tour, diffèrent en vertu des services et des commodités disponibles (p.ex., certains terrains de camping peuvent accueillir des VR et peuvent fournir des prises électriques, tandis que d'autres n'offrent pas ces services). Le camping dans l'arrière-pays fournit moins de commodités et de services (p.ex., un site, des latrines, des réserves pour les provisions, et de la signalisation).

L'évaluation interne des tendances de camping (Murphy, 2007) de l'Agence a identifié 121 terrains de camping dans l'avant-pays avec 11 375 sites dans 27 PN, et une offre de camping dans l'arrière-pays dans 30 PN. À l'époque, la majorité des sites de camping des PN était sans services (c.-à-d. aucun branchement électrique ou sans eau courante), certains avaient des douches et des toilettes à chasse d'eau dans un bâtiment séparé (52%) ou seulement des toilettes (18%). Seulement 9% des sites de campings offrent les trois services (c.-à-d. qui ont de l'eau courant, des égouts et des branchements électriques). Neuf pour cent des sites sont classés comme primitifs, ce qui signifie qu'ils offrent seulement des latrines. Dix des seize PN que nous avons visités ont fournis des données sur le nombre de sites de camping compris dans leur offre, pour un total d'approximativement 8 700 terrains de camping ayant une gamme de 39 à 2 469 sites de camping dans ces parcs.

Le système de réservation des terrains de camping de l'Agence a enregistré 103 677 et 108 279 réservations de camping dans l'avant-pays (soit par téléphone ou en ligne) pour les saisons 2009 et 2010 respectivement. Cependant, il s'agit d'un nombre incomplet (taux d'occupation réel) puisque ce ne sont pas tous les sites ou terrains de camping qui offrent le service de réservation par le système et d'autre part, les visiteurs qui se présentent sans aucune réservation ne sont pas saisis dans les données.

Les évaluations sur la demande effectuées par les gestionnaires de l'EV ont indiqué une demande modérée à élevée, pour les sites de camping accessibles aux véhicules à la plupart des lieux

²⁸ Cinq LHN offrent du camping selon l'inventaire REEV. Deux canaux historiques offrent quelques campings aux stations d'écluses.

(86%) avec des taux inférieures de demande modérée à élevée pour des sites de camping à sens unique²⁹, des terrains de camping de groupe, et des sites de camping piéton (50% à 60%) . Il a été signalé que la demande a été satisfaite sur la majorité des sites pour les différents types d'offres de camping, à l'exception des sites de camping à sens unique où la demande n'a été satisfaite que sur 25% des sites. La demande pour le camping dans l'arrière-pays dans les PN et les AMNC a été signalée comme étant modérée à élevée pour 72% des lieux lorsque noté (n = 32). La demande a été satisfaite sur 76% de ces sites.

La demande de camping dans les LHN a été évaluée pour 27 sites. Seulement 15% des sites ont signalé une demande modérée à élevée. Les gestionnaires de l'EV ont indiqué que la demande n'a pas été satisfaite sur 46% des sites ayant une demande. Ils ne savaient pas si la demande a été satisfaite dans environ un quart des lieux.

Le Tableau 9 énumère les différents types d'infrastructures et de services liés au camping dans l'avant-pays et le nombre minimal des PN dans lesquels l'infrastructure ou le service sont disponibles. La demande a été signalée comme modérée à élevée dans une majorité des lieux offrant des produits ou des services, à l'exception de la glace et des installations/service de buanderie. Les domaines clés pour lesquels la demande n'a pas été rencontrée étaient la provision des égouts, des branchements électriques et/ou de l'eau courante (c.-à-d. que 68% des répondants, répartis dans 29 PN/AMNC, ont indiqué que la demande n'a pas été satisfaite).

L'Agence a établi un partenariat avec la Mountain Equipment Co-op pour introduire un « programme d'apprentissage de camping » afin d'accroître l'utilisation ou la demande de l'offre de camping, parmi les groupes ciblés, tels que les familles avec de jeunes enfants et les nouveaux Canadiens dans les grands centres urbains. Le programme comprend à la fois une composante virtuelle (protocoles sur comment faire le camping, comment choisir l'emplacement, ainsi que les tâches et les activités à effectuées lors du séjour en camping) et des mises en scène des événements de camping, soit à un lieu administré par l'APC ou dans un lieu hors-site dans des grands centres urbains. Les événements sur site impliquent la participation des visiteurs à des ateliers d'apprentissage tandis que les visiteurs qui font le camping avec nuitée dans un lieu patrimonial, participent à d'autres programmes et d'autres activités régulières. Les événements hors-site, dans les grands centres urbains, offrent des ateliers d'apprentissage. En outre, ils fournissent des présentations des activités récréatives et interprétatives associées. Il y aurait eu

Tableau 9. Infrastructures de camping dans l'avant-pays rapportées pour les terrains de camping des PN

Installation/service	# minimal de parcs
Bois de chauffage	26
Toilettes à chasse	23
Robinet d'eau commune	23
Abri-cuisine	23
Foyer pour feu sur le site	23
Accessible en fauteuil roulant	22
Latrine	20
Stationnement supplémentaire	20
Douches	19
Station de vidange	18
Branchements électriques	14
Salles de bains chauffées	13
Eau courante	11
Glace	11
Branchements pour égouts	9
Installations/service de Buanderie	4

²⁹ Un site de camping à sens unique est situé de façon à permettre aux véhicules d'accéder et de quitter les lieux sans nécessiter un recul ou un demi-tour du véhicule, ce qui est particulièrement intéressant pour les gros véhicules et les VR.

plus de 1 100 participants dans 14 sites dans la première année de la mise en œuvre du programme.

Hébergement alternatif : Des alternatives au camping traditionnel comprennent la location de chalets offerts par des fournisseurs du secteur privé, ainsi que divers produits fournis par l'Agence, tels que les tentes, les yourtes, les tentes-roulottes, le camping tipi et la location de bâtiments traditionnels (p.ex., maison historique ayant appartenu à un officier, une caserne de période, etc.). Dans au moins un des cas, l'hébergement alternatif est destiné à des groupes (la location d'une caserne de période) plutôt qu'à des petits groupes. Les services offerts dans les différents types d'hébergement varient considérablement, allant d'un espace de vie de base comprenant seulement des lits, aux forfaits complets incluant des repas et des visites.

Selon les données collectées par la Direction générale REEV (Décembre 2010), 14 lieux (neuf PN et cinq LHN) offrent une certaine forme d'hébergement alternatif. La portée de l'offre d'hébergement alternatif est très faible par rapport à l'offre de camping traditionnel (environ 40 à 60 sites et espaces alternatifs dépendamment de la façon dont ceux-ci sont comptés, par rapport à des milliers de sites de camping de toutes sortes).

Une offre d'hébergement alternatif est signalée comme étant commune, et en hausse, dans les nombreuses organisations de parcs provinciaux, en cohérence avec le thème précédemment noté des visiteurs à la recherche d'hébergements qui fournissent plus de commodités et plus de confort. Les gestionnaires de l'EV ont classé la demande pour ces formes d'hébergement comme étant modérée à élevée à 47% de leurs lieux. Il a également été signalé que la demande n'a été satisfaite qu'à 18% de ces lieux. À plus d'un quart de ces sites, les gestionnaires de l'EV étaient incapables de dire si la demande a été satisfaite.

L'Agence a récemment conclu une offre permanente pour l'approvisionnement de tentes en toile de trois ou quatre saisons se posant sur des plate-formes. Ces tentes sont équipées de lits, d'une salle à manger, et d'un poêle pour chauffer, si requis. Il est prévu que jusqu'à 50 unités seront installées au cours des prochaines années, jusqu'à un maximum de 10 sites à travers le pays.

Sentiers: Tel qu'avec le camping, il existe des sentiers dans l'avant-pays et dans l'arrière-pays. Il n'y a toujours aucun renseignement qui est à jour sur le nombre de sentiers gérés par l'Agence ou de la longueur des réseaux de sentiers. Le personnel de la Direction générale REEV estime qu'il y a au-delà de 2 500 km de sentiers dans l'avant-pays à travers le Canada, et plus de 4200 km dans l'arrière-pays (principalement dans les PN), et plus de 1 400 km de sentiers de parcours de vélo de montagne. Dans le système financier, au-delà de 1 000 sentiers sont répertoriés, y compris des ponts principaux sur les sentiers.

La demande pour les sentiers de marche et de randonnée dans l'avant-pays a été classée modérée ou élevée à 77% des 40 PN/AMNC où elle a été signalée, et d'autre part, la demande a été rencontrée à 81% de ces sites. La demande pour la marche et la randonnée a été évaluée à 27 LHN, signalée comme étant modérée ou élevée à 85% de ces sites et étant rencontrée à 84%. La demande de sentiers dans l'arrière-pays a été signalée comme étant modérée ou élevée à 75% des PN/AMNC où elle a été notée (n = 40). La plupart des lieux (71%) ayant une certaine demande rapporte qu'elle a été satisfaite.

Les sentiers peuvent être utilisés à une variété de fins autre que la marche ou la randonnée, telles que le ski de fond, le vélo, le vélo de montagne, et la raquette. Les évaluations subjectives sur la demande de ces activités, provenant des gestionnaires de l'EV, sont présentées dans le Tableau 10.

Tableau 10. L'offre minimale et la demande signalée pour des activités de sentiers spécifiques

		# minimal des lieux offrant ces services	# des lieux où la demande a été évaluée	% des lieux où la demande a été évaluée comme étant modérée ou élevée	% où la demande a été rencontrée
Le ski de fond	PN/AMNC	25	40	50%	68%
	LHN	7	27	18%	75%
Le cyclisme	PN/AMNC	23	40	42%	33%
	LHN	10	27	37%	47%
Le vélo de montagne	PN/AMNC	21	40	45%	33%
	LHN	3	27	30%	25%
La raquette	PN/AMNC	29	40	37%	57%
	LHN	7	27	7%	25%

Toutes ces activités de sentiers sont relativement répandues dans les PN et les AMNC, mais peu fréquente dans les LHN. La demande dans les PN/AMNC est satisfaite dans deux tiers des lieux pour le ski de fond et dans plus de la moitié des lieux pour la raquette. La demande est satisfaite dans moins de la moitié des lieux pour les activités liées au cyclisme.

Il n'est pas surprenant que seulement environ un tiers des LHN ayant une certaine demande pour ces activités la qualifie comme étant modérée ou élevée. En outre, la demande est plus sûre d'être satisfaite pour le ski de fond (75% des sites). Autrement, la demande pour les autres activités n'est que satisfaite dans moins de la moitié des lieux.

Il est estimé qu'environ 29 PN collectent des données sur l'utilisation des sentiers sous une forme quelconque, bien que les données ne soient pas collectées de façon consistante et de nombreux parcs n'enregistrent aucunement des données pour tous les sentiers à l'intérieur de leurs frontières, ou de manière constante sur plusieurs années. Quinze des PN visités au cours de l'évaluation ont été en mesure de fournir certaines données sur l'utilisation des sentiers, généralement sous la forme du nombre estimé « d'utilisations » au cours d'une année.³⁰ L'utilisation enregistrée varie d'environ 6 000 par an dans le PN Pacific Rim à plusieurs centaines de milliers dans chacune des PN Banff et Jasper.

Changement des demandes et réponses de l'Agence : Dans notre sondage auprès des gestionnaires de l'EV, la grande majorité (85% pour les PN et 79% pour les LHN) a indiqué qu'ils avaient observé ou sont au courant des changements des besoins ou des préférences des

³⁰ Tel qu'est le cas avec les données visites-personnes, les compteurs suivent « l'utilisation » et non les « utilisateurs » uniques.

visiteurs en matière de services, d'activités et d'infrastructures dans leurs lieux. De même, pour une majorité d'entre eux, au moins certaines activités ou certains services dont la demande n'a pas été satisfaite et dont de nouvelles infrastructures et de nouveaux services pourraient être mis en œuvre afin de mieux répondre aux besoins de leurs visiteurs ont été identifiés.

Les gestionnaires de l'EV ont identifié un large éventail de services ou d'activités spécifiques dont la demande n'a pas été satisfaite, ainsi que de nouvelles demandes émergentes (p.ex., l'équitation, les tyroliennes, le parapente, la randonnée, le ski de fond, la raquette, la géocachette, et le vélo de montagne) aux lieux qu'ils gèrent. Les tendances générales de la demande comprennent l'intérêt préalablement identifié dans des expériences plus « confortables », telles que les sites de camping avec service(s), des sites de camping à sens unique, plus d'installations offrant des douches ainsi que la demande croissante pour des hébergements alternatifs. Il existe aussi une demande croissante pour la technologie (p.ex., l'accès à l'internet sans fil sur site, et des visites sur baladodiffusion), et pour plus d'infrastructures ayant des activités pour les familles et les enfants (p.ex., les structures de jeux, les tables de pique-nique qui puissent être déplacées pour accueillir des grandes familles).

D'autres suggestions des gestionnaires de l'EV, découlant des sondages, sont similaires aux données qualitatives obtenues lors des sondages PIV, et comprennent des suggestions pour améliorer la qualité d'un aspect de l'offre existante (p.ex., l'état des routes ou des autoroutes, un meilleur entretien des toilettes, ou une meilleure collecte des ordures) ainsi que des suggestions pointant vers des besoins non-satisfaits, tels que :

- 1) L'information (p.ex., pré-visite et sur site)
- 2) L'interprétation (p.ex., un désir pour plus de visites guidées, de panneaux d'interprétation, des reconstitutions ayant du personnel vêtu en costume d'époque, plus d'accès aux structures historiques)
- 3) Les composantes de l'OSV (p.ex., un plus grand nombre et/ou une amélioration de la signalisation, de sentiers, de douches, de services électriques, de services alimentaires/casse-croûtes/breuvages, d'activités pour enfants, de tables de pique-nique avec parasols, de changements dans les opérations).

En général, il est rapporté que les visiteurs ont des attentes plus élevées en terme de valeur pour leur argent (rapport qualité-prix). Ils veulent un personnel hautement compétent qui offre un service personnalisé et des programmations interactives plus dynamiques, ce qui nécessite du personnel avec des habiletés théâtrales et de présentation. Les visiteurs s'attendent à des offres qui égalent les offres touristiques concurrentielles locales.

Les décisions sur l'éventualité et la façon de répondre aux demandes d'amélioration à l'OSV pour des nouveaux services et activités ou des services et activités supplémentaires sont réalisées au niveau local à l'intérieur des paramètres fixés au plan national. Cela reflète la philosophie de l'Agence que les gestionnaires locaux sont les mieux placés pour identifier les améliorations à apporter à l'OSV existante. Comme un répondant l'a indiqué, un gestionnaire sait très bien si les sites de camping sans services sont sous-occupés alors qu'il y a une file pour les sites de camping offrant des services.

Il existe des preuves de l'application de ces outils au niveau local. Par exemple, deux évaluations des activités récréatives et des événements spéciaux sont présentées sur le site Web de l'Agence (p.ex., pour l'escalade en bloc dans un PN et pour l'installation d'un abri-cuisine dans un LHN). L'outil d'évaluation de l'expérience du visiteur a été utilisé sur une plus grande étendue, dont 93 lieux ont complété l'évaluation depuis 2005. L'Agence vise environ 25 évaluations par année, ordonnées afin de correspondre au cycle de gestion de planification du site.

Notre analyse des outils d'évaluation de l'expérience du visiteur, menée à 25 lieux entre 2005 et 2009, a identifié 2 073 mesures préconisées, soit une moyenne de 77 par site. La Direction générale REEV a suivi la mise en œuvre de ces mesures et a indiqué, qu'en moyenne, environ deux tiers des mesures ont été complétées ou sont en cours d'être complétées. Le tiers des mesures restantes dépendent du financement, ou des parties intéressées, pour être finalisées. Les mesures préconisées couvrent tous les éléments du cycle de l'EVen mettant l'accent sur l'obtention des données en sciences sociales plus spécifiques et la pensée plus stratégique dans la planification et l'élaboration des produits (positionnement sur le marché, interprétation et activités), ainsi que la réponse aux problématiques identifiées sur les sondages PIV en ce qui concerne les choses qui pourraient être faites pour améliorer l'appréciation des visiteurs à leur prochaine visite. Les changements prévus ont tendance à être progressifs plutôt que d'être brusques (p.ex., un changement graduel à plusieurs terrains de camping aménagés au fil du temps, l'introduction progressive de l'offre d'hébergement plus diversifiée). Dans certains cas, ils sont pris en charge par des actions nationales, telles que la création d'une offre permanente nationale pour l'acquisition des tentes en toile trois ou quatre saisons.

Caractéristiques des visiteurs : Le Tableau 11 présente les données des sondages PIV des trois derniers cycles (la durée complète d'un cycle PIV est de cinq ans). Le dernier cycle présenté ne comprend que deux années de données.

Les données PIV ont suggéré que la portion des visiteurs canadiens, par rapport aux visiteurs américains en particulier, est à la hausse depuis la dernière décennie. La portion des visites de chaque groupe varie de façon significative par réseau et par site (p.ex., une analyse récente basée sur les données des codes postaux a montré que le pourcentage de visiteurs canadiens à des lieux particuliers en 2010 variait de 34% au PN Banff à 99% au PN Prince Albert).

L'âge moyen des visiteurs est de plus de 50 ans, dont environ 40% d'entre eux dans le dernier cycle, étaient âgés de 55 ans ou plus. On rapporte que les PN attirent plus de jeunes visiteurs par rapport aux LHN. La durée moyenne de temps que les visiteurs passent sur site a vu une augmentation depuis le premier cycle. Environ 85% des visiteurs dans le cycle actuel passent une heure ou plus sur le site, comparativement à 69% dans le premier cycle. La taille moyenne de groupe est un peu moins de trois personnes et seulement 20% des groupes comprennent des enfants.

Les sondages d'opinion publique ont révélé que ceux qui sont classés comme visiteurs actuels³¹ ont tendance à être plus éduqués, avec des revenus plus élevés (Decima, 2009). Il y a davantage de chance qu'ils soient nés au Canada comparativement aux non-visiteurs, et s'ils ne sont pas nés

³¹ Un « visiteur actuel » est défini comme étant une personne qui a signalé la visite à un site administré par l'APC dans les derniers 26 mois avant la réalisation de l'enquête.

au Canada, ils ont davantage tendance à avoir résidé au Canada pour des périodes plus longues que les non-visiteurs.

Tableau 11. Caractéristiques des visiteurs et des visites par vagues d' sondages PIV

(%)	2000-2004	2005-2008	2009-2010
Origines			
Can	73	78	80
E-U	18	13	11
Autre	8	10	9
Âge			
16 et moins		18	14
17-34		16	15
35-44		15	12
45-54		19	19
55-64		19	23
65+		13	17
Type de Visite			
Première	70	64	64
Reprise	30	36	36
Heures de Visite			
> 1	31	13	12
1-3	59	72	63
3+	10	14	25
Groupe* comprend			
Enfants			20
Adultes seulement			56
Personnes âgées			23

*Tout groupe comprenant des enfants est compté comme enfants. Les personnes âgées comprennent des groupes comprenant uniquement des personnes âgées ou un mélange d'adultes et de personnes âgées.

L'analyse fondée sur les données des codes postaux menée au cours de l'été 2010 à 36 lieux (ceux qui ont au moins 900 codes postaux valides) a constaté que, collectivement, les sites administrés par l'Agence attirent des visiteurs provenant de tous les segments du QE et de PRIZM, bien que certains groupes sont sur- ou sous-représentés par rapport à la portion du segment de la population. Les détails des segments qui sont sur- ou sous-représentés sont indiqués à l'Annexe « H ». En général, ces données servent à confirmer et à élaborer le modèle de base évident de l'analyse des caractéristiques démographiques des visiteurs (p.ex., plus âgés, moins diversifiés ethniquement, etc.).

Les données de ces sources fournissent un aperçu cohérent du bassin des visiteurs actuels de l'Agence au niveau agrégé. Tel qu'indiqué, il y aura des variations dans les profils des visiteurs entre des sites particuliers. Le modèle cohérent des résultats a mené l'Agence à conclure que le bassin principal des visiteurs provient des années 1970, mais que les enfants de ces

familles (ainsi que les nouveaux Canadiens) n'ont pas encore retourné en aussi grand nombre pour compenser au bassin des visiteurs vieillissants.³² En réponse, l'Agence cherche à identifier les segments du marché avec un potentiel de croissance à long terme et en particulier, susciter l'intérêt des nouveaux Canadiens, des jeunes familles, des jeunes adultes (18 - 34) et des enfants d'âge scolaire.

³² Voir Parcs Canada, *Dans la mire: orientation stratégique pour les relations externes et expérience du visiteur* (janvier 2011). La présomption que les visiteurs furent en moyenne plus jeunes dans les années 1970 est une hypothèse logique, mais il n'existe aucune donnée sur les caractéristiques des visiteurs de cette période qui pourrait être utilisée pour confirmer cette hypothèse.

SOMMAIRE: PERTINENCE

La livraison d'une OSV continue à être pertinente. Une OSV est cohérente au mandat de longue date de l'Agence de s'assurer une gestion de ses sites qui favorise l'utilisation et l'appréciation des Canadiens et tout en s'assurant que les lieux demeurent pertinents, significatifs et intacts pour les générations présentes et futures. L'offre contribue directement aux résultats du *Cadre pangouvernemental* pour un environnement propre et sain, une culture et un patrimoine canadiens dynamiques et indirectement à la forte croissance économique.

La nature et la portée de l'OSV n'est pas prescrite dans la législation ni dans les politiques. Autrement, l'offre découle de la logique de ce qui est nécessaire pour visiter les lieux (p.ex., les routes et les terrains de stationnement) ainsi que les attentes du public et des précédents historiques de ce qui devrait être disponible dans les PN et les LHN. L'OSV de l'APC est semblable à bien des égards à l'offre d'autres réseaux comparables de parcs nationaux et provinciaux.

L'Agence a élaboré un certain nombre de sources d'information formelles et informelles, pour aider les gestionnaires de divers niveaux à mieux comprendre les tendances touristiques générales, à évaluer la demande actuelle et changeante, à identifier les caractéristiques des visiteurs et des non-visiteurs ainsi que les résultats des visiteurs, et à juger et à évaluer l'OSV. Il y a des preuves que les gestionnaires sont au courant et utilisent les divers outils et sources d'information pour planifier, mettre en œuvre et adapter l'OSV. En outre, il y a un sentiment général que des progrès ont été réalisés à l'égard de l'évaluation de l'OSV et dans la réponse aux besoins actuels et changeants.

Bien que des progrès fussent accomplis, les gestionnaires locaux étaient à la recherche d'un meilleur accès à l'information avec un intérêt particulier pour les sites spécifiques qu'ils gèrent. En outre, ils ont indiqué la nécessité de plus de temps, de ressources et de l'expertise pour utiliser les informations disponibles. Au niveau national, il y a un désir pour une uniformisation et une cohérence dans la collecte de données pour une meilleure planification de la nouvelle offre et de l'offre renouvelée basée sur la segmentation des visiteurs réguliers, et pour l'élargissement de la gamme des données disponibles au niveau national. L'Agence continue à introduire et à mettre à jour ses systèmes (p.ex., les systèmes de point de vente et une mise à jour du système de réservation des terrains de camping) qui prendra en compte certaines des limitations actuelles.

Les marchés potentiels pour les types de services, les activités et les expériences offerts par l'Agence s'avèrent probablement dans les millions. L'utilisation agrégée des sites de l'APC telle que mesurée, soit par le biais de sondages d'opinion publique ou par la surveillance sur place, continue à être élevée avec des estimations de 7,3M de visiteurs adultes canadiens entre 2007 et 2009 et un ordre de magnitude de plus de 20M de visites par an. Il est raisonnable de conclure que le nombre de visites a diminué au cours des dix dernières années, même si l'ampleur du déclin est impossible à quantifier étant donnée les diverses sources d'erreurs dans les estimations. L'analyse nationale des caractéristiques des visiteurs indique que la population des utilisateurs est plus âgée par rapport à la population canadienne et que l'offre n'attire pas les familles ou les nouveaux Canadiens de manière

proportionnelle avec la représentation de ces groupes dans la population en général. Ceci est largement considéré, pour l'Agence, comme preuve du déclin de la pertinence de l'offre qui, à son tour, a déclenché de nombreuses initiatives pour inverser cette tendance. L'Agence se concentre sur les façons pour mieux mobiliser et attirer les nouveaux Canadiens, les jeunes familles, les jeunes adultes (18 - 34) ainsi que les enfants d'âge scolaire.

Bien qu'il n'est pas raisonnable de la part de l'Agence de maintenir des données quantitatives sur l'offre et la demande pour toutes les infrastructures, services et activités spécifiques qui constituent l'OSV, il est frappant de constater qu'il n'existe pratiquement aucune information quantitative fiable et complète au niveau national liée aux aspects spécifiques de l'offre, y compris, à notre avis, des lacunes importantes et persistantes dans l'inventaire et dans l'utilisation des infrastructures fondamentales de l'OSV.

Des estimations subjectives de la demande par les gestionnaires de l'EV ont suggéré au moins une demande modérée pour la plupart des principaux produits et services disponibles sur les sites qu'ils gèrent. Il y a un consensus sur certains domaines dont la demande n'est pas satisfaite et/ou lorsque la demande est croissante. La réponse aux changements de la demande est généralement la responsabilité de la gestion locale, basée sur le cadre général des activités permises et des divers types de processus d'évaluation structurés. Il existe des preuves, provenant particulièrement de l'outil d'évaluation de l'expérience du visiteur, que l'offre de services à de nombreux sites a été évaluée depuis 2005 et de nombreuses actions proactives ont été entreprises pour améliorer l'offre. Les actions ont tendance à se concentrer sur l'amélioration et l'augmentation graduelle plutôt qu'à un changement à grande échelle.

4.2 PERFORMANCE

Cette section du rapport est sous-divisée en trois parties. La première section est axée sur les aspects de la performance liés aux activités et aux extrants. La deuxième section a trait à la réalisation des objectifs de l'Agence et la troisième met l'accent sur l'efficacité et l'économie de l'OSV et la question connexe à savoir si, et dans quelle mesure, les différents résultats peuvent être attribués aux efforts de l'Agence.

4.2.1 Activités et extrants

Question 4	Indicateurs
Le programme produit-il les extrants désirés?	<ul style="list-style-type: none"> Les intervenants clés ont indiqué qu'ils avaient les services, les activités et les infrastructures nécessaires pour répondre aux besoins des clients. Les visiteurs sont satisfaits de la disponibilité et de la qualité des services, des activités et des infrastructures. Les infrastructures sont en bon état.

Attente: Les services, les infrastructures et les activités requis sont développés et fonctionnent comme prévus ou il existe des plans raisonnables en place pour combler les lacunes dans les exigences.

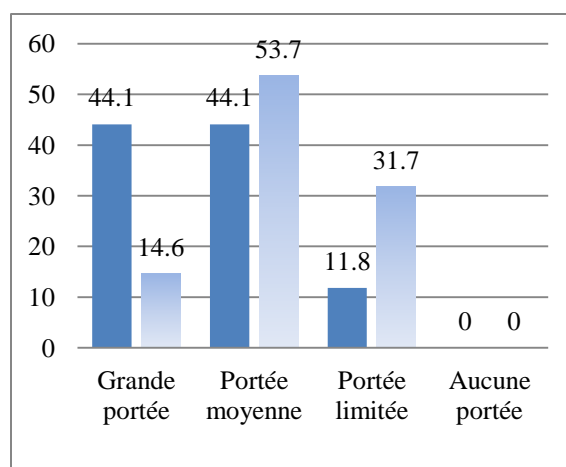
L'évaluation des résultats est structurée en se basant sur les phases du cycle de l'EV. Pour chaque phase, nous examinons ce que nous savons de la quantité, la qualité et/ou la disponibilité des extrants; des évaluations des intervenants clés et la satisfaction des visiteurs avec les extrants; ainsi que la preuve de plans ou d'initiatives pour combler les lacunes.

4.2.1.1 RÊVER ET PLANIFIER

Il est évident que l'Agence produit des extrants qui appuient l'étape du rêve et la planification, y compris les publications et la publicité, l'information sur la planification de voyage sur le site Web, et des services pour rendre la planification de voyage plus facile (p.ex., le service national d'information sans-frais et le service de réservation des terrains de camping de l'APC).

L'Agence a demandé aux visiteurs d'indiquer les sources d'information sur l'Agence et de ses lieux. Une synthèse nationale de ces informations (2009)³³ a constaté que les visiteurs utilisent généralement moins de deux sources d'information dans leur planification. Les sources les plus courantes étaient des visites précédentes, et les amis et la famille. Ceci est suivie par les centres d'information touristique, les livrets de voyage et les brochures, le site Web de l'APC, d'autres diverses sources, d'autres sites Web et le service d'information nationale sans-frais de l'APC. L'analyse de l'utilité des différentes sources suggère, à nouveau, que les visites

Figure 3. La portée perçue de l'accès à l'information de planification de voyage des visiteurs (%)



³³ PIV 2009: Les sources d'information utilisées pour planifier les visites des lieux administrés par l'APC – Résumé (juin 2010) qui a résumé les données des 14 lieux participants et des 16 sondages (p.ex., les visiteurs du Canal St-Ours à Québec étaient divisés en visiteurs en bateau et en visiteurs terrestres, ce qui a entraîné 16 analyses séparées).

précédentes sont les plus utiles, suivie par le site Web de l'APC, les amis et la famille, et les centres d'information touristique. Les résultats rapportés dans des lieux particuliers varient quelque peu de la tendance générale.

Nous avons demandé aux gestionnaires de l'EV d'évaluer la mesure dans laquelle les visiteurs ont accès à l'information et les ressources suffisantes pour planifier leur voyage. Les résultats sont présentés dans la Figure 3 (page précédente). De toute évidence, l'étendue de l'accès à l'information aux visiteurs a été classée de manière plus positive pour les PN par rapport aux LHN. Une majorité des parties intéressées externes, (n = 30/44) interrogées tout au long de l'évaluation, a été satisfaite de la disponibilité du matériel pré-visite et le matériel promotionnel.

Tableau 12. Pourcentage de la satisfaction des visiteurs - Disponibilité de l'information pré-visite/promotionnelle

	2008	2009	2010
PN/AMNC	71	79	79
LHN	74	80	78
Canaux historiques	75	75	n/a

PN n=4, 2, 4; LHN n=10, 11, 15; CH n=1, 1, S.O. respectivement pour les années montrées.

Les évaluations des visiteurs sur la satisfaction de la disponibilité des informations pré-visite à partir des sondages PIV pour une période de trois ans sont présentées dans le Tableau 12.

Même si, en moyenne, 75% des visiteurs sont satisfaits ou très satisfaits de la disponibilité des informations pré-visite, il convient à noter que ce pourcentage est relativement faible par rapport à d'autres évaluations de satisfaction des extrants.

Les intervenants clés du Bureau national et des centres de services ont tendance à croire qu'il y aurait une opportunité considérable d'amélioration de l'information pré-visite en vue d'accroître la connaissance des lieux administrés par l'APC. Les campagnes publicitaires et les médias sont des véhicules naturels pour la sensibilisation et pour susciter l'intérêt croissant de voyager à des lieux administrés par l'APC, mais, tel qu'indiqué par la direction, il y a des limitations dans le cadre gouvernemental sur combien de campagnes publicitaires peuvent être produites ainsi que des limitations budgétaires au sein de l'Agence.

Presque tout le personnel de l'Agence a identifié le site Web comme étant un problème (démodé et encombrant à utiliser), mais qu'il demeure, toutefois, une source primaire d'information sur la planification de visite. En reconnaissance de cette problématique, l'Agence a mis des efforts visant un projet de renouvellement du site Web qui, à partir de 2011, en était à l'étape de la préparation du plan et de la vision stratégique pour restructurer et rafraîchir le site Web et mettre en place la gouvernance du projet (un comité de pilotage inter-fonctionnel de représentants). La date cible pour l'achèvement et la parution en ligne est prévue pour juillet 2012. Toutefois, les étapes initiales de cet exercice sont actuellement en retard, et ce, d'environ six mois et il est peu probable que les échéanciers initiaux seront respectés.

4.2.1.2 VOYAGER ET ARRIVER

Le voyage et l'arrivée sont soutenus par des signalisations et des publications. L'étape se conclut lorsque le visiteur arrive au site désiré et dans certains cas, paie les droits d'accès au site. Au cours de l'évaluation aucun problème n'a été identifié avec les publications.

L'étendue de la signalisation disponible, son état et son utilité, n'est pas bien comprise. Un programme de renouvellement de la signalisation a été lancé en 2007 suite à la mise à jour des *Normes et lignes directrices pour la signalisation extérieure*. La responsabilité de la mise en œuvre du renouvellement de la signalisation revient aux sites individuels, avec l'appui d'une équipe de planification de la signalisation au Bureau national. L'inventaire des biens dans le système financier de l'Agence répertorie 175 panneaux de signalisation avec une moyenne d'âge depuis la recapitalisation de 11 ans (la plus jeune de toutes les catégories des biens de l'OSV). Toutefois, ce chiffre est trompeur puisqu'il est fort possible qu'il rapporte sur des groupes ou des collections de panneaux plutôt que sur les signalisations individuelles, et documente seulement les panneaux ayant un coût d'acquisition de plus de 10k\$. Le personnel REEV estime que l'Agence possède, au minimum, environ 70 000 panneaux individuels.

Le point de vue des intervenants clés dans les sites sur l'état et la qualité de la signalisation pour créer un sentiment d'accueil variait considérablement selon le site. Les intervenants clés du Bureau national ont tendance à croire qu'il existe une lacune dans la signalisation et la réception. Ils considèrent que des efforts supplémentaires pourraient être faits pour orienter les visiteurs en fournissant de plus amples informations sur les options de transport et, de manière plus générale, en améliorant la signalisation pour créer un sens d'accueil. Les données qualitatives issues des sondages PIV suggèrent que l'amélioration de la signalisation est une préoccupation commune des visiteurs parmi la minorité de visiteurs qui fournissent des commentaires.

Au cours des visites, nous avons observé que la signalisation d'entrée avait généralement été mise à niveau, rendant ainsi facile à reconnaître l'entrée d'un site. Cependant, il y avait une variation substantielle dans la qualité et dans la nouveauté de la signalisation à travers tous les lieux. Dans certains parcs, les panneaux sont de petite taille et peuvent être difficiles à lire, et dans plusieurs cas, les informations sont inexactes puisqu'elles n'ont pas été mises à jour depuis des années. Nous avons également noté que dans certains lieux, il est particulièrement difficile de créer un sentiment d'accueil, malgré la disponibilité de la signalisation (p.ex., sites sans kiosque à l'entrée et sites urbains ayant des points d'entrée illimités, comme les canaux historiques dans les grands centres urbains ainsi que le LHN de la Fourche à Winnipeg).

Tableau 13. Pourcentage de satisfaction avec le délai de service à l'arrivée

	2005	2006	2007
Parcs Nationaux	93	94	90
Lieux Historiques Nationaux	98	97	97
Canaux Historiques	89	n/a	86

PN n=5, 3, 3; LHN n=12, 9, 14; CH n=2, 2, 2, respectivement pour les années montrées.

D'autres données pertinentes relatives à l'arrivée du visiteur proviennent du PIV, qui dans le passé évaluait la satisfaction des visiteurs en ce qui a trait aux délais

d'attente à l'entrée. Les données sont présentées dans le Tableau 13. La grande majorité des visiteurs a indiqué qu'elle était satisfaite avec le délai de service à l'entrée. Les résultats légèrement inférieurs pour les canaux historiques peuvent refléter le fait que l'entrée dans ce cas signifie qu'il faut attendre pour l'ouverture et la fermeture des écluses pour que le bateau puisse traverser le système du canal et/ou la voie navigable.

4.2.1.3 EXTRANTS SUR LES SITES

Les extrants sur les sites comprennent la qualité et l'état de l'infrastructure de soutien de l'OSV, les perceptions des visiteurs de la qualité des interactions avec le personnel lorsqu'ils sont sur place, la qualité des activités de loisirs disponibles, et les évaluations des visiteurs de l'ensemble de la qualité des biens et des services. Les résultats pertinents pour le programme d'interprétation, une partie de l'« offre de services », ne sont **pas** examinés.

Biens: Tel qu'indiqué précédemment, l'information sur les biens de l'Agence est loin d'être parfaite. Nous avons rassemblé les meilleures données « disponibles » en reconnaissant que ces dernières peuvent ne pas refléter exactement l'état réel des biens de l'OSV au sein de l'Agence. Nous nous sommes basés sur des données provenant à la fois du système de gestion financière et du système de gestion des biens, afin de créer un aperçu général des biens de l'OSV présenté dans le Tableau 14. À partir du système financier, nous avons pu identifier la date à laquelle les biens ont été capitalisés (c.-à-d. la date à laquelle l'amortissement est appliqué à des fins de comptabilité). Nous avons utilisé ce point de repère comme étant un indicateur de la date d'acquisition des biens et de leur âge probable. Le SGB a fourni un profil de l'état des biens, qui ont été classés comme étant bon, passable ou médiocre.³⁴

Tableau 14. Moyenne d'âge et cotes de l'état des biens de l'OSV par catégorie

Catégorie	Type	Provenant de SAP				Provenant de SGB			
		Compte des biens	Moyenne des années capitalisées	Moyenne d'âge-capitalisation	Durée de vie utile en années	Compte des biens	Favorable	Acceptable	Pauvre
Ponts	Sentiers importants	142	1984	27	25-50	170	32%	42%	15%
	Routes	209	1956	55		102	48%	26%	25%
Bâtiments	Usage public ³⁵	2083	1964	47	25-50	1777	42%	44%	12%
Terrains, monuments et terrains plaqués	Terrains de camping	449	1969	42		615	28%	48%	6%
	Terrains d'utilisation diurne	542	1970	41		441	36%	50%	13%
	Terrains de golf	13	1967	44		7	14%	86%	0%
	Aires de stationnement	304	1972	39		217	37%	56%	7%
	Signalisations	172	2000	11		69	32%	45%	17%
	Sentiers	893	1967	44		854	44%	40%	14%

³⁴ Les biens ayant une cote « fermée » ou qui n'ont pas d'évaluation concernant leur état ont été exclus de ce tableau.

³⁵ L'ébauche du *Plan d'investissement sur cinq ans* de l'Agence rapporte le profil de l'état de 1 927 bâtiments d'usage public gérés par l'Agence, et signale dans le registre des biens immobiliers fédéraux, comme étant la seule source d'information concernant les infrastructures des visiteurs. Le profil rapporté est de 36% en bon état, 47% passable, 13% médiocre et 3% fermé. Ceci est comparable, mais non-identique, avec le compte des biens et le profil de l'état de ces biens, tel que présenté dans le tableau.

Marine	Écluses et bers roulants	146	1908	103	25-80	17	71%	24%	6%
	Quais & jetées	249	1970	41		195	46%	46%	6%
Routes	Routes d'accès	350	1966	45	40	274	41%	33%	25%
	Routes rurales	158	1962	49		108	36%	31%	32%
	Routes urbaines	132	1962	49		18	22%	56%	22%
Total		5,842				4,764	40%	44%	13%
Moyenne			1966	45					

En ce qui concerne l'âge des biens, à quelques exceptions près (p.ex., des ponts de sentier, la signalisation, des écluses et des installations maritimes), la majorité des biens de l'OSV a été acquise dans les années 1960 et 1970 (l'année d'acquisition moyenne est 1966 et la moyenne d'âge est de 45 ans).³⁶ En moyenne, les biens sont au dernier stage de leur durée de vie utile originale. Évidemment, ce n'est pas toute l'histoire, puisque la plupart des biens aurait été soumise à une certaine forme de recapitalisation ou de réparation afin de prolonger leur vie. Les évaluations de l'état peuvent fournir une certaine indication de l'état actuel des biens, bien que ces données soient considérées comme peu fiables. Le profil de l'état des biens suggère que 53% des biens sont dans un état passable ou médiocre avec les proportions des biens jugées dans un état bon, passable, et médiocre variant selon le type de bien.

De façon à compléter les données du système, nous avons demandé aux gestionnaires de l'EV d'évaluer l'état des biens de l'OSV dans leurs unités de gestion. Un peu plus d'un quart des répondants (27%) a évalué leurs biens comme étant en bon état, 28% dans un état passable, et 20% dans un état médiocre. Les 26% restants ont été classés comme étant un mélange de bon et passable, passable et médiocre, ou bon et médiocre. Bien que ces évaluations ne soient pas des évaluations techniques sur l'état, elles suggèrent que les biens sont considérés comme étant en pire état que ce qui est suggéré par les données imparfaites du SGB.

La détérioration des biens est largement considérée comme un problème par le personnel de l'APC à tous les niveaux de l'organisation (c.-à-d. les unités de gestion, les centres de services et au Bureau national). Le personnel sur le terrain a indiqué que le financement est insuffisant pour accommoder les besoins en infrastructure, avec le dernier effort de renouvellement à grande échelle se déroulant il y a plus de 20 ans. Ceci a créé une culture de « rapieçage » plutôt qu'une de remplacement tandis que certaines infrastructures ont été « abandonnées à la détérioration ». Du financement pour les biens a été récemment disponible (*Plan d'action économique*, le *Budget '05*, le *Programme de renouvellement des panneaux de signalisation*) mais il est largement considéré comme étant insuffisant par rapport à la demande pour le remplacement et la modernisation.

³⁶ Le fait de ne pas identifier les écluses et les infrastructures marines, acquises il y a plus d'un siècle en moyenne, ne change pas les résultats de façon significative (1970 est l'année moyenne d'acquisition pour les biens restants et la moyenne d'âge est de 41 ans).

Contrairement à la perception au sein de l'Agence, les visiteurs sont généralement satisfaits ou très satisfaits de l'état des infrastructures qu'ils observent sur les lieux. Les données pertinentes du PIV sont présentées dans le Tableau 15. Les préoccupations concernant l'état de divers biens émergent en tant que thème important dans les réponses aux questions ouvertes des sondages PIV, et il est rapporté que les réactions provenant des cartes de commentaires collectées sur les sites signalent souvent l'état des biens (voir l'*Évaluation du programme de gestion des biens 2009*, pages 60-61). Les commentaires qualitatifs sont, bien sûr, fournis par le sous-ensemble des visiteurs qui sont motivés à fournir des commentaires, et en tant que tels, sont moins disposés à être réellement représentatifs des visiteurs de manière globale, bien que les résultats des sondages quantitatives soient, en principe, conçus expressément pour être représentatifs.

Tableau 15. Pourcentage de satisfaction des visiteurs avec l'état des infrastructures

	2008	2009	2010
PN/AMNC	78	85	86
LHN	94	96	96
Canaux historiques	95	95	N/A
PN n=4, 2, 4; LHN n=10, 11, 15; CH n=1, 1, S.O. respectivement pour les années en question.			

Il n'est pas certain pourquoi le point de vue du personnel de l'état des infrastructures est généralement plus négatif que celui des visiteurs, bien qu'il semble raisonnable de supposer que les évaluations du personnel représentent une vision plus informée de l'état réel des biens (une sorte de point de vue « dans les coulisses ») par rapport aux visiteurs.

En résumé, les infrastructures et les autres biens sont au cœur de l'OSV. L'Agence dispose des données de qualité limitées et erronées, à la fois sur l'offre et sur l'état de la majorité de ses biens. Les impressions subjectives du personnel pointent à une préoccupation majeure relative à l'état des biens de l'OSV en particulier, bien que celles-ci ne soient pas nécessairement partagées par la majorité des visiteurs. L'Agence a reconnu l'importance de sa base de biens pour sa prestation du programme, et a identifié la gestion des biens comme étant l'un des principaux domaines de son profil de risque corporatif. L'Agence s'est engagé à un certain nombre de mesures pour aborder les questions identifiées dans l'évaluation du système de gestion des biens de 2009 (c.-à-d. une réponse de gestion révisée et mise à jour, préparée en 2011) et continue à faire des progrès lents et limités pour régler l'enjeu identifié. Entre temps, l'Agence est en train de souligner la nécessité de s'éloigner de l'approche « briques et mortier » dans sa livraison de l'OSV et de se concentrer plutôt sur des approches moins dispendieuses et plus flexibles. Étant donné le peu d'information disponible concernant les biens, il est impossible à savoir si, et dans quelle mesure, la réorientation désirée de l'approche « briques et mortier » dans l'OSV se déroule sur le terrain.

Le personnel : Les interactions du personnel avec les visiteurs sont des activités clés dans l'ensemble de l'OSV. Les résultats pour quelques exemples des dimensions du service du personnel, évalués par le PIV, sont indiqués dans le Tableau 16. Les cotes moyennes ont tendance à être élevées pour toutes les dimensions d'interaction, bien que celles liées à la courtoisie figurent comme étant les plus élevées (c.-à-d. près de 100% satisfaits et très satisfaits pour tous les lieux). Les réponses de « très satisfaits » sont plus élevées parmi les visiteurs des LHN dans toutes les catégories, et de façon particulièrement significative pour la catégorie sur la connaissance. Cela peut être dû à plusieurs facteurs, y compris les différences entre les visiteurs

des différents réseaux et/ou le fait que le niveau d'interaction avec le personnel de l'APC est plus élevé dans les LHN.

Cotes attribuées de la disponibilité et de la qualité de service et des activités : Dans le cadre des sondages PIV, les visiteurs ont été invités à évaluer leur satisfaction à l'égard de la disponibilité et de la qualité globale des services et des activités. Les cotes de ces aspects présentent une étroite corrélation ($r = 0,78$ pour la disponibilité et la qualité du service et $r = 0,81$ pour la disponibilité et la qualité des activités). Ce fait suggère un qu'il est possible qu'on ne mesure pas des concepts distincts. En moyenne, au cours des cinq dernières années, le pourcentage des visiteurs satisfaits ou très satisfaits avec la qualité globale du service a varié entre 88% dans les PN, et 95% dans les LHN.³⁷

4.2.1.4 LE DEPART ET LE SOUVENIR

Les activités et les extrants existants de cette phase du cycle de l'EV se composent essentiellement de la vente de marchandises, pour la plupart dans des boutiques gérées par des organismes de tierces parties (p.ex., les amis des parcs). Tous les représentants du Bureau national et la plupart des représentants des centres de services ont indiqué que peu est fait en ce qui concerne le départ et le souvenir.

Quelques uns ont même signalé que cela ne fait pas partie du processus de la planification.

Les gestionnaires de l'EV ont été invités à évaluer la mesure dans laquelle un lieu adresse, de manière adéquate, le départ de leurs visiteurs et l'encouragement du souvenir de leur expérience. Les résultats diffèrent selon les réseaux. Pour les PN, approximativement 32% des répondants estiment que le site adresse de manière adéquate le départ, et 42% estiment que le souvenir des expériences pour le visiteur a été encouragé. Dans les LHN, les chiffres comparables sont de 56% et 63% respectivement.

Tableau 16. Pourcentage moyen de satisfaction avec des dimensions du service du personnel

Courtoisie du personnel	2008	2009	2010
PN	98	98	96
LHN	98	99	99
Canaux historiques	97	98	n/a
Transmission des connaissances			
PN	94	90	87
LHN	96	97	95
Canaux historiques	96	93	n/a
Réponses aux plaintes			
PN	NA	88	88
LHN		98	98
Canaux historiques		97	n/a
Démonstration de la passion pour le lieu			
PN	NA	88	83
LHN		96	95
Canaux historiques		91	n/a
Remarques: Quelques variations dans les niveaux de la moyenne de satisfaction globale par année sont probablement causées par le fait que le sondage est effectué à différents lieux à chaque année. Dans certains cas, la formulation de certaines questions peut également varier (p.ex., la question sur les connaissances du personnel en 2009, comparée à celle de l'année précédente).			
PN n=4, 2, 4; LHN n=10, 11, 15; CH n=1, 1, S.O. respectivement pour les années en question.			

³⁷ Une série de sondages d'opinion publique a été réalisé afin d'étudier la perception de la qualité des services publics municipaux, provinciaux et nationaux (*Les citoyens d'abord* 1998, 2000, 2003, 2005 et 2008) a constaté, de manière globale, que les services des parcs (c.-à-d. les programmes récréatifs des parcs municipaux, provinciaux, ainsi que les terrains de camping et les PN), figuraient parmi les meilleures cotes accordées à un service fédéral (selon une échelle de 1 à 100, et dont 100 représente la plus haute qualité). En outre, dans le cas des PN, ces derniers ont été évalués comme faisant partie des quatre meilleurs services fédéraux dans toutes les enquêtes.

Selon les répondants du Bureau national, l'Agence élabore un programme de merchandising pour développer une ligne de marque de souvenirs spécifique à l'APC (p.ex., cadeaux, vêtements, etc.). Il a été estimé qu'offrir aux visiteurs la possibilité d'emporter quelque chose avec eux est un aspect important de la prestation des services et inspirera une fierté du lieu visité parmi les visiteurs.

4.2.2 Résultats

Question 5	Indicateurs
Le programme est-il efficace dans la réalisation des résultats attendus de la satisfaction et de l'appréciation des visiteurs, de la signification et du sentiment d'attachement au lieu?	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre estimé de visites. • % des visiteurs qui prennent plaisir, qui sont satisfaits et trouvent leur visite significative. • La clarté et le caractère distinctifs des résultats.

Dans cette section, nous évaluons la mesure dans laquelle les objectifs d'entreprise ont été, ou sont disposés à être, réalisés selon des données disponibles collectées par l'Agence.

Les cibles visites-personnes: Cibler une augmentation du nombre de visites est relativement commune dans les organisations de protection du patrimoine (p.ex., les PN des États-Unis, et certaines organisations de parcs provinciaux du Canada) bien que certains argumentent contre l'accent mis sur le nombre de visites comme étant un indicateur de succès.³⁸

L'objectif de l'Agence est d'atteindre 22,4M de visites sur l'ensemble des sites administrés par l'APC avant mars 2015, par rapport à une base de référence d'environ 20,8 M de visites en 2008-2009, soit une augmentation approximative de 8% par rapport à la base de référence. Tel qu'indiqué, 32 unités de gestion ont également des objectifs d'augmentation des visites à l'appui des objectifs globaux. Les objectifs des unités de gestion sont, à leur tour, basés sur des augmentations fictives du nombre de visites à 127 lieux (soit 40 PN, 81 LHN et 7 canaux historiques).

Des augmentations ciblées dans le nombre de visites-personnes à travers les unités de gestion varient de 22 à plus de 214 000, ce qui représente une augmentation variant de 7% à 17% sur la fréquentation de base des unités de gestion respectives. Des augmentations ciblées par région, par unité de gestion ou par réseau, sont proportionnelles à la répartition des visites dans la base de référence de 2008-2009. Autrement dit, si une unité de gestion, une région ou un réseau représente un pourcentage donné du total des visites dans l'année de référence, il représente également le même pourcentage du nombre de visites total dans l'objectif final.³⁹ En effet, les

³⁸ Shultis et More (2011), par exemple, argumentent que l'accent mis sur l'augmentation du nombre de visites dans les réseaux des parcs au Canada, ainsi qu'aux États-Unis, est influencé largement par les intérêts au sein de la bureaucratie sécurisant un soutien public et politique pour les organisations (crédits à continuité) et que les avantages potentiels d'un nombre inférieur de visites (valeurs de préservation) soient systématiquement ignorés en faveur d'un agenda de « politiques néolibérales » d'un plus petit gouvernement et d'une dépendance aux frais d'utilisation plus élevés.

³⁹ Par exemple, les visites dans l'Est du Canada ont représenté 54% du total des visites dans l'année de référence, et les visites ciblées dans l'Est du Canada représenteront 54% des visites globales.

objectifs des unités de gestion serviront à augmenter les tendances de visite qui existait en 2008-2009 plutôt que de modifier la tendance globale des visites.

L'objectif ne s'aligne pas explicitement avec l'objectif stratégique d'attirer différents types de visiteurs, tel que revu dans la section sur les caractéristiques des visiteurs existants (c.-à-d. jeunes visiteurs, familles et enfants, nouveaux Canadiens), mais il est généralement présumé par l'Agence qu'accroître le nombre de visites signifie attirer davantage de visiteurs provenant des segments sous-représentés de la population et un grand nombre de stratégies de l'Agence pour la croissance des visites visent à élargir le bassin des visiteurs. Cependant, à l'heure actuelle, toute visite compte vers l'atteinte de l'objectif, quelques soient les caractéristiques du visiteur.

Le nombre total estimé de visites-personnes au cours de plusieurs années a été présenté dans le Tableau 7. Entre l'année de référence (2008-2009) et l'année la plus récente pour laquelle des données de visites sont disponibles (2010-2011), le nombre total estimé de visites-personnes a diminué d'environ 560 000. Les résultats de 2010-2011 sont les plus bas pour les neuf dernières années, en supposant que les estimations sont précises et exactes.

Par rapport à l'année de référence (2008-2009), nous avons constaté que 22 des 32 unités de gestion ont enregistré une augmentation du nombre de visites en 2010-2011 (la hausse varie de 600 à plus de 81 000 visites-personnes). Onze des unités de gestion (33%) ont déjà atteint leurs objectifs pour mars 2015, selon la fréquentation enregistrée en 2010-2011. Deux LHN (Fortifications-de-Québec et du Canal-Rideau) représentent collectivement environ 62% du déclin global du nombre de visites par rapport à l'année de référence, avec des déclins dépassant 430,000 visites-personnes⁴⁰. Il est important à noter que le déclin significatif du nombre de visites estimés au LHN du Canal-Rideau a été associé à une mise à jour des méthodes d'estimation de visites, de sorte que, tel que mentionné précédemment, la signification de ce changement n'est pas claire.

Pour de nombreux sites individuels et unités de gestion, la tendance générale est donc d'augmenter leur nombre estimé de visites-personnes depuis 2008-2009. Un déclin continu dans l'ensemble des visites au niveau agrégé est dû, en grande partie, à des déclins importants du nombre de visites à certains lieux très fréquentés. Dans certains cas, il n'est pas clair dans quelle mesure ce déclin reflète un changement réel ou tout simplement une conséquence des méthodes d'estimation. Compte tenu de cette incertitude, il est trop tôt pour conclure, de façon définitive, dans quelle mesure l'Agence atteindra son objectif d'ici mars 2015.

Attachement personnel des Canadiens aux lieux administrés par l'APC : Au niveau des résultats stratégiques de l'AAP, l'Agence a fixé un objectif que 65% des Canadiens déclarent un attachement personnel aux lieux administrés par l'APC d'ici mars 2014. Le rapport personnel est mesuré selon les réponses à plusieurs questions sur les sondages d'opinion publique, tel qu'indiqué dans le texte encadré ci-dessous. Si une personne remplit tous les critères de la définition, alors ils sont classés comme ayant un attachement personnel aux lieux administrés par

⁴⁰ Une analyse comparable de 127 lieux avec des objectifs théoriques a démontrée que 72 lieux (57%) ont eu des hausses de fréquentation en 2010-2011 comparativement à 2008-2009. Un total de 41 lieux (32%) ont atteint ou ont excédé leur échéance théorique de mars 2015 en 2010-2011. Toutefois, les résultats devraient être traités avec prudence, en raison d'une variété d'erreurs dans l'estimation indiquée précédemment.

l'APC, de sorte que, par définition, une personne a, ou n'a pas, un attachement personnel (c.-à-d. qu'il n'existe pas de barème du degré du d'attachement personnel).

L'Agence a initialement rapporté des résultats pertinents à l'objectif pour la période 2010-2011 dans le *Rapport ministériel sur le rendement*. Il a été noté qu'environ 55% des Canadiens ont un sentiment d'attachement personnel avec les lieux patrimoniaux nationaux du Canada. Les résultats de l'enquête de 2009 fournissent une base de référence afin de mesurer adéquatement les progrès vis-à-vis l'objectif global corporatif. Une enquête de suivi est envisagée pour le début de 2012.

Attachement personnel aux lieux administrés par l'APC

Une personne est classifiée comme ayant un attachement si :

1. Elles ont visité un lieu administré par l'APC récemment, **ou** elles ont un parc ou un site historique préféré géré par l'APC **ou** elles planifient, avec certitude, une visite à un PN ou/et un LHN dans les deux prochaines années.
2. **Et**, elles sont en accord, ou fortement en accord, qu'elles veulent apprendre davantage sur les lieux administrés par l'APC **et** elles sont fortement en accord que les PN et les LHN les manqueraient si jamais ces derniers devaient disparaître, **et** que les PN/LHN sont importants même si elles ne les visitent pas.

Appréciation, satisfaction, signification, et attachement personnel parmi les visiteurs :

Attentes:

- 90% des visiteurs aiment leur visite.
- 50% des visiteurs sont très satisfaits et 90% sont satisfaits ou très satisfaits par leur visite.
- En moyenne, 85% des visiteurs considèrent le lieu significatif pour eux.

La mesure de la satisfaction des visiteurs est commune chez les prestataires de services touristiques du patrimoine (p.ex., les PN des États-Unis, et dans plusieurs parcs australiens, néo-zélandais, et aux autres parcs provinciaux du Canada, y compris ceux de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, de la Saskatchewan, du Québec et de l'Ontario). En revanche, nous n'avons pas relevé d'autres exemples

d'organisations qui mesurent l'appréciation et la le caractère significatif du site dans le cadre de leurs rapports publics.

Les PN des États-Unis, certains parcs nationaux australiens, et le réseau des parcs de l'Alberta, partagent tous la cible de l'Agence, soit d'obtenir un taux de satisfaction auprès de leurs visiteurs de 90%. Les rapports publics montrent que tous les objectifs sont atteints ou presque (c.-à-d. taux de satisfaction de 89%) au niveau global sur plusieurs années dans ces réseaux (bien qu'il est à noter que les résultats des sites individuels peuvent varier de cette moyenne). Certaines juridictions, y compris la Colombie-Britannique, ne déclarent pas la satisfaction globale des visiteurs mais se concentrent plutôt sur des aspects spécifiques de l'offre (p.ex., satisfaction à l'égard des terrains ou des aires d'utilisation de jour, avec des cibles comprises dans les environs de 70%).

La performance de l'Agence est jugée sur le pourcentage des répondants du sondage PIV qui rapportent 1) qu'ils aient apprécié leur visite un peu, ou beaucoup, 2) qu'ils soient satisfaits, ou très satisfaits de leur visite, et 3) qu'ils soient fortement, ou plutôt, d'accord que le site visité est considéré significatif pour eux.

Les conclusions à savoir si les cibles sont atteintes peuvent être basées sur deux types d'analyse: le pourcentage moyen de visiteurs qui aiment leur visite ou qui sont satisfaits, à travers tous les lieux dans une année spécifiée ou au courant de deux ans ou plus, ou le pourcentage des lieux étudiés au cours d'une année qui ont atteint leur cible. Obtenir une cote moyenne pour l'ensemble des lieux sondés qui a atteint ou dépassé l'objectif ciblé (p.ex., 90%) est plus facile à réaliser que de stipuler que tous les lieux individuels doivent atteindre l'objectif ciblé (c.-à-d. l'évaluation moyenne peut dépasser 90%, tandis qu'un ou plusieurs sites n'atteignent pas l'objectif ciblé). Les cibles s'appliquent à tous les lieux sondés, indépendamment du fait qu'ils soient des PN, des LHN ou des canaux historiques.

Le Tableau 17 indique les évaluations moyennes à travers les sites étudiés pour trois ans⁴¹. Qu'ils soient considérés à travers ou au sein des réseaux, la satisfaction moyenne et l'appréciation a dépassé l'objectif cible actuelle de 90% dans tous les cas sauf un (PN/AMNC en 2008 lorsque la cible de satisfaction était encore de 85%), bien que parfois des résultats à certains lieux précis tombaient en deçà de la cible.

Tableau 17. Indicateurs des résultats

	Pourcentage des visiteurs		
	2008	2009	2010
Qui ont aimé leur visite			
PN/AMNC	91	93	92
LHN	94	96	97
Canaux historiques	98	92	n/a
Qui sont satisfaits de leur visite			
PN/AMNC	87	92	90
LHN	95	96	97
Canaux historiques	98	95	n/a
Qui considèrent que le site est significatif pour eux			
PN/AMNC	90	82	76
LHN	85	79	86
Canaux historiques	87	70	n/a

L'objectif de pertinence du site a été introduit en 2008 et a été atteint la même année, mais n'a pas été atteint depuis, si nous nous basons sur les moyennes des cotes aux lieux étudiés. La formulation de la question, aux fins d'évaluer la signification du site, a changé entre la réalisation des sondages auprès des visiteurs de 2008 et de 2009 et la nouvelle formulation retenue pour le sondage de 2010. Les différences entre les résultats au fil des ans peuvent refléter soit les changements dans la formulation et/ou le fait que différents groupes participent au sondage chaque année.

De nombreux sites (soit 9 PN/AMNC et 34 LHN) ont mené plus d'un sondage auprès des visiteurs entre 2000 et 2009. Au cours de la réalisation des enquêtes, le changement dans le pourcentage de répondants qui sont satisfaits, ou très satisfaits, de leur visite est minime (+/-3%), mais il y a des exceptions variant d'une hausse de 11% pour les LHN à un déclin de 8% dans un PN. En général, nous avons conclu que les cotes sur cette mesure clé des résultats sont stables au fil du temps.⁴²

⁴¹ Tel qu'indiqué (page 2), il existe un deuxième objectif, soit que 50% des visiteurs seront « très satisfaits ». Ceci a été établi en se basant sur la supposition que ces visiteurs étaient les utilisateurs les plus loyaux et pourraient servir comme ambassadeurs du programme. Pour simplifier la présentation, nous n'avons pas fourni les données de cet objectif, qui sont très similaires aux cibles de 90% et 85%.

⁴² L'Agence a produit des résultats similaires en comparant le pourcentage moyen de la satisfaction globale des visiteurs sur trois vagues du programme PIV (2000-2004, 2005-2008 et 2009-2010) et a constaté que les cotes moyennes de satisfaction au sein des PN et des LHN combinés étaient identiques à 95% pour chaque vague d'enquête. Les cotes moyennes par cycle étaient légèrement plus élevées pour les LHN (96% à 97%) par rapport

La clarté et le caractère distinctif des résultats : Au cours des visites sur place, les répondants ont exprimé une certaine confusion et frustration avec les mesures de résultats, y compris les risques de chevauchement entre l'appréciation et la satisfaction et se sont demandés si les concepts de « signification », ou « sentiment d'attachement personnel » pourraient vraiment être mesurés quantitativement (c.-à-d. ils ont questionné si l'Agence a tenté de mesurer l'incommensurable).

Compte tenu de ce fait et du pourcentage élevé et stable des visiteurs qui indiquent leur appréciation et leur satisfaction lors des visites, ainsi que la signification pour le site, il est raisonnable de se demander si ces indicateurs mesurent des résultats distincts. Pour tester ce point, nous avons fusionné les données d'un échantillon de sept sondages PIV de 2009, et nous avons examiné les corrélations entre une variété de mesures de l'appréciation globale, de satisfaction et de signification ainsi que la satisfaction des aspects spécifiques de l'infrastructure, des produits, des services et du personnel. Si l'appréciation et la satisfaction sont réellement des résultats distincts, nous nous attendons qu'elles soient, au mieux, modérément corrélées les unes aux autres et qu'il y aille une tendance distincte de corrélations avec d'autres indicateurs. Si ce n'est pas le cas, nous pouvons conclure que les mesures d'appréciation et de satisfaction, en effet, évaluent différents aspects de l'expérience du visiteur. Le même raisonnement s'applique aux cotes sur la signification du site.

Les corrélations observées ont soutenu la prétention selon laquelle l'indicateur de signification du site mesure l'appréciation ou la satisfaction de la visite ($r = 0,45$ et $0,35$ respectivement). La corrélation entre les cotes d'appréciation et de satisfaction était plus élevée ($r = 0,66$) mais non suffisamment pour rejeter l'idée qu'ils mesurent différents aspects de l'expérience du visiteur. La tendance des corrélations entre les trois résultats et les cotes de satisfaction à l'égard des aspects spécifiques de l'OSV (c.-à-d. infrastructures, personnel, quantité ou qualité des services et des activités) est également compatible avec l'affirmation selon laquelle les résultats sont distincts (c.-à-d. les cotes de pertinence des lieux ne sont que faiblement liées aux cotes des aspects spécifiques de l'OSV, alors que les cotes de la satisfaction globale des visiteurs ont les plus fortes associations avec les cotes de satisfaction à l'égard des aspects spécifiques de l'OSV).

En se basant sur la tendance des résultats de notre échantillon, et une confirmation indirecte de l'analyse propre de l'Agence des données PIV⁴³, nous avons conclu que les résultats mesurent des aspects distincts de l'expérience du visiteur, mais étant donné la taille et la structure des corrélations entre la cote de l'appréciation et de la satisfaction, une analyse plus rigoureuse d'un ensemble de données plus important est justifiée.

aux PN (90% à 92%).

⁴³ Les résultats de l'analyse de régression multiple des indicateurs des résultats à 19 lieux, en utilisant les données du PIV de 2009, impliquent le même schéma sous-jacent des corrélations dans les indicateurs de résultats entre ces derniers et les cotes de certains aspects spécifiques de l'OSV. La pertinence de cette recherche du caractère distinctif des résultats a été suggérée par les spécialistes en sciences sociales au Bureau national.

CONCLUSION GÉNÉRALE: EFFICACITÉ

Il existe des preuves qualitatives considérables provenant des documents, de l'observation directe et des résultats de sondages indiquant que les activités pertinentes surviennent et les extrants sont produits. La quantification du nombre et de la distribution des intrants, des activités et des extrants sont, le plus souvent, absentes, comme nous le détaillons dans la section sur la pertinence.

Les évaluations sur la disponibilité et sur la qualité des services et des extrants varient quelque peu entre les différentes sources, même si la majorité de tous les types de répondants a tendance à être positive. Au sein de l'Agence, les répondants ont tendance à identifier les lacunes dans l'information pré-visite (le rêve et la planification), de la signalisation (voyager et arriver), la qualité des infrastructures (lors de la visite), et un manque d'activités et de données à l'appui du départ et du souvenir. Certaines de ces questions sont activement adressées par des programmes de renouvellement de la signalisation et du site Web, ainsi que le développement d'un programme de merchandising.

Le pourcentage des visiteurs exprimant leur satisfaction avec de nombreux aspects des services de l'Agence, des activités ou avec le personnel, est très élevé dans presque toutes les dimensions évaluées par le PIV. Cela comprend la disponibilité globale et la qualité des services et activités, les délais d'attente à l'entrée, l'état des biens, et tous les aspects de service du personnel. Le plus bas niveau de satisfaction (approximativement 75% des visiteurs satisfaits) est relié à la disponibilité des informations pré-visite.

Sur beaucoup, mais pas toutes ces dimensions, le pourcentage de visiteurs satisfaits a tendance à être systématiquement plus faible dans les PN/AMNC par rapport aux LHN (les PN/AMNC atteignent 85% à 90% de satisfaction par rapport à 95% et plus pour les LHN). La raison derrière cette différence n'est pas claire, bien qu'il a été spéculé que cela peut être dû, en partie, aux visiteurs ayant un contact personnel moins fréquent dans les PN par rapport aux LHN.

Le personnel et les visiteurs diffèrent dans leurs points de vue sur l'état des infrastructures (biens). La grande majorité des visiteurs (90%+) évaluent l'état des biens de l'OSV comme étant satisfaisant, bien que des problématiques soient parfois identifiées par les données qualitatives sollicitées des visiteurs. Toutefois, le personnel de l'Agence catégorise l'état d'une variété des biens en mauvais état ou en détérioration, ce qui est compatible avec les données sur l'état des biens et l'âge moyen des biens par rapport à leurs cycles de vie normaux. L'Agence a clairement identifié la gestion des biens comme étant un risque majeur pour l'organisation dans son profil de risque corporatif.

En ce qui concerne l'objectif corporatif d'accroître l'utilisation globale des lieux administrés par l'APC, nous avons constaté que, tandis que de nombreux sites individuels et d'unités de gestion ont signalé une augmentation des visites-personnes depuis 2008-2009, le nombre total de visites a continué à diminuer, en grande partie en raison d'importants déclinés dans les visites de certains sites très fréquentés. À cette étape, il est tout simplement trop tôt pour conclure dans quelle mesure les gains rapportés à différentes unités depuis 2008-2009 peuvent être maintenus et si les déclinés survenus à d'autres sites peuvent être renversés avant mars 2015 afin d'atteindre l'objectif corporatif de l'Agence.

Nous avons conclu que les indicateurs des résultats liés à la satisfaction globale de la visite, l'appréciation, et la signification du site sont, en effet, séparés et distincts, bien que des recherches additionnelles sont justifiées afin de répliquer et de confirmer ces résultats, en particulier en ce qui concerne l'appréciation et la satisfaction. Les objectifs corporatifs, aspirant que 90% ou plus de visiteurs apprécient et sont satisfaits de leur visite, sont généralement atteints dans les lieux sondés, bien que les sites individuels n'atteignent pas toujours la cible. L'objectif qu'en moyenne 85% des visiteurs évaluent le site comme étant significatif n'a pas encore été atteint, bien que les résultats moyens au cours des trois dernières années soient proches de l'objectif ciblé.

4.2.3 Économie, efficacité et attribution des résultats

Un programme est **efficace** lorsqu'un plus grand niveau d'extrants se produit avec un même niveau d'intrants, ou un niveau plus bas d'intrants est nécessaire pour produire le même niveau d'extrants. Le niveau d'intrants et d'extrants peut augmenter ou diminuer en quantité, qualité ou même les deux. Un programme est économique si les dépenses sont approximatives au montant minimal requis pour atteindre les résultats attendus (*Politique sur l'évaluation*, 2009, SCT).

Dans le cas de l'OSV, les intrants consistent en des dépenses, du personnel et des biens. Les extrants comprennent les informations, les décisions, les plans, autant le maintien que l'exploitation des biens, et les services et les activités livrés sur site. Les résultats ont pour mission prioritaire de favoriser l'offre de services (visites), l'appréciation, la satisfaction et le sentiment d'attachement personnel des visiteurs.

L'attribution des résultats concerne les causes de, ou l'influence sur, les résultats d'intérêt d'un programme et en particulier la mesure à laquelle ces résultats peuvent être attribués aux activités du programme. Des questions d'attribution sont en relation logique avec l'économie d'un programme, puisque l'économie présume une relation entre les intrants/extrants et les résultats.

Question 6	Indicateurs
Le programme est-il efficace en produisant les extrants (p.ex., services, installations et activités) et économique par rapport à la portée de son offre tout en produisant les résultats attendus?	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure à laquelle la gestion s'est servie des flexibilités disponibles pour encourager l'exploitation efficace ou économique en relation à la demande et aux considérations de qualité. • Les prix sont comparables à d'autres offres similaires et la satisfaction de « rapport qualité-prix » (valeur) est élevée. • Limite à laquelle les dépenses (intrants) sont proportionnelles aux autres qui fournissent des niveaux similaires de services (extrants) et la limite à laquelle les intrants/extrants sont proportionnels aux autres qui atteignent des résultats similaires.

Exemples d'économie ou d'évitement des coûts

La direction est capable de fournir plusieurs exemples d'actions entreprises pour diminuer ou éviter le coût de l'OSV. Par exemple, la direction a rapporté que l'Agence a économisé des millions de dollars en exploitant des sources existantes d'étude de marché (QE et PRIZM) plutôt que d'effectuer sa propre recherche pour des lieux spécifiques afin d'identifier la démographie des visiteurs, des obstacles et des intérêts.

Le nouveau système de point de vente est spécifiquement destiné à augmenter l'efficacité de la gestion des recettes (p.ex., par l'élimination de la duplication d'entrée des données et la réconciliation) et à rapporter des informations sur les recettes plus rapidement (le lien entre le point de vente et le système SAP). Il fournira également une manière plus efficace de collecter des informations sur les visiteurs sur une base continue à des fins de marketing et de planification de l'offre. Une nouvelle norme de données facilitera les comparaisons entre les tendances locales, régionales et nationales.

Des changements à l'exploitation du centre d'appels au fils du temps représentent un autre exemple des modifications à la livraison du programme en vertu des considérations d'efficacité et d'économie. Dans sa configuration initiale, le centre d'appels était assumé par une tierce

partie, qui fournissait des informations générales et prenait les réservations de camping. Après la période de mise en œuvre, l'Agence a décidé de prendre en main l'aspect de la livraison d'information pour s'assurer une meilleure qualité de service dans les deux langues officielles, une meilleure information sur la planification des voyages, ainsi que des informations générales améliorées pour mieux refléter la marque APC. La direction rapporte que le centre d'appels répond approximativement à 30% plus d'appels pour le même coût que l'ancien exploitant. L'aspect de la réservation des terrains de camping a été retenu par la tierce partie en raison de leur efficacité à gérer et à répondre lors des périodes de pointe des demandes, à un coût global inférieur en comparaison à ce que l'Agence puisse fournir à l'interne.

Souplesse de gestion, contraintes et prises de décisions

La direction a une variété de souplesses et de contraintes quant à la livraison de l'OSV qui contribuent ou inhibent l'exploitation efficace du programme, y compris:

- Déterminer si l'on doit ou non avoir une OSV à un site particulier, ainsi que la nature et l'application de l'offre. En pratique, l'Agence identifie quatre catégories de niveau de service (CNS) dans les PN/AMNC et cinq dans les LHN, conformément à la *Politique sur la gestion des droits d'utilisation et des recettes*.⁴⁴ Le Tableau 18 illustre le profil du nombre et du pourcentage des lieux par niveau. Les PN niveau 1 sont définis par des PN sans même des services de base pour leurs visiteurs en avant-pays (p.ex., Réserve de parc national Nahanni) tandis qu'un parc niveau 4 est un parc ayant une fréquentation de visiteurs importante et

Tableau 18. PN et LHN par catégorie de niveau de service

	PN		LHN	
	N	%	N	%
Niveau 5	N/A	N/A	2	1.2%
Niveau 4	5	11.9%	3	1.8%
Niveau 3	14	33.3%	17	10.2%
Niveau 2	7	16.7%	37	22.2%
Niveau 1	16	38.1%	108	64.7%
Total	42		167	

Source: Grille tarifaire, 2010

qui offre des expériences de plusieurs jours avec un réseau de routes toute l'année, des activités, ainsi qu'une vaste gamme de services, présentation du patrimoine et des activités en arrière-pays (p.ex., PN Banff). En ce qui concerne les LHN, un site de niveau 1 fournit une présentation du patrimoine ou des services de base uniquement (p.ex., LHN S.S. Klondike) tandis qu'un site niveau 5 offre des présentations/expériences d'une journée par le biais de visites guidées et d'animations dans un environnement riche en patrimoine bâti et naturel (p.ex., LHN de la Forteresse-de-Louisbourg).

Les niveaux sont liés à une tarification en fonction du niveau – plus le niveau est élevé, plus la tarification est élevée. Les niveaux ont été largement établis au moment que la politique sur les droits a été mise en place et n'ont pas été soumis à des modifications depuis. Quelques PN ont déclaré leur intérêt à augmenter leur niveau afin de pouvoir générer plus de recettes.

⁴⁴ Voir l'Annexe « I » pour une description des catégories de niveau de service.

- Il y a un peu de souplesse dans la structuration de la saison d'exploitation et les heures d'ouverture de certains produits et services. Le Tableau 19 indique le nombre de PN/AMNC et LHN par catégorie de saison d'exploitation. La plupart des PN/AMNC sont ouverts toute l'année tandis que la majorité des LHN est ouverte uniquement de mai à octobre.

Tableau 19. Pourcentage des sites par saison d'exploitation

	Toute l'année	Mai à août	Mai à octobre	Autre
PN/AMNC	60	5	23	14
LHN	16	13	65	6

Source: Sondage auprès des gestionnaires de l'EV (2010)

- À l'intérieur d'une saison d'exploitation, la direction dispose d'une certaine souplesse en ce qui a trait à la façon dont les biens sont gérés (p.ex., l'ouverture de certains terrains de camping à des moments spécifiques afin d'aborder des niveaux de demande élevés ou l'ouverture de certaines routes en boucle à l'intérieur d'un terrain de camping afin de rendre son exploitation plus efficace). La direction peut aussi établir les heures d'ouverture pour les services, les centres d'accueil, les kiosques d'entrée ainsi que pour l'approvisionnement d'autres produits et services. Il n'y a aucune information à l'échelle nationale liée à ces variations de l'offre pendant une saison d'exploitation.

- À l'intérieur des limites fixées par les conventions collectives et le *Code canadien du travail*⁴⁵, des souplesses sont accordées à la composition de personnel (c.-à-d. le mélange des employés à temps plein, des travailleurs saisonniers, des employés à terme et des étudiants) pour l'exploitation efficace du programme. Le Tableau 20 montre la distribution des employés par type pour un an.

Tableau 20. ETP de l'OSV et l'interprétation selon les types d'employés (2010-11)

Type	OSV	Interprétation
Période indéterminée	438	170
Saisonnier	482	165
Étudiant	128	86
Terme	269	98
Total	1317	520

Source: Direction générale des finances du Bureau national (2011)

- Les salaires et les avantages sociaux sont fixés par les conventions collectives ou, dans les cas des étudiants, par des taux salariaux établis par le SCT. Il y a des preuves limitées découlant de l'étude de cas comparant des salaires pour des postes similaires au PN La Mauricie et aux parcs provinciaux dans le SÉPAQ que les taux horaires (salaires) de l'APC sont plus élevés. Par exemple, un employé qui travaille au centre des visiteurs gagnera entre 19,75\$ et 22,33\$ de l'heure au sein de l'APC et entre 12,16\$ et 17,31\$ à la SÉPAQ. Nous étions incapables de générer des données pour d'autres juridictions ayant une offre de services similaire.
- L'Agence a également choisi d'investir, de manière significative, dans la qualité du personnel du programme, par l'entremise d'une formation axée sur la qualité de l'expérience du visiteur. En 2009 et 2010, 180 formateurs de personnel ont été formés et à leur tour ils ont offert la formation à plus de 4,600 membres du personnel sur le terrain (c.-à-d. que la formation a compris à la fois le personnel de l'OSV et d'autres programmes).

⁴⁵ Par exemple, le *Code canadien du travail* et le *Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail* précisent les exigences minimales du personnel là où il y a un risque de noyade <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/reglements/DORS-86-304/indp.ex..html>

- Il y a une souplesse à savoir si et comment continuer le maintien des infrastructures existantes, les installations, les programmes ou les services. En ce qui concerne la base des biens, la *Directive sur la planification des immobilisations (2005)* précise que les biens doivent être conçus pour la demande générale plutôt que pour une demande de pointe, et d'une manière qui minimise l'augmentation nette de l'inventaire qui devrait, en théorie, contribuer à l'efficacité et à l'économie de l'exploitation. En outre, en vertu de la *Directive sur la gestion des biens de Parcs Canada (2009)*, les investissements doivent être basés sur une compréhension des besoins du client, c.-à-d. la demande et l'utilisation potentielles.⁴⁶ En pratique, il est difficile ou même impossible de savoir, en raison des déficiences du système de gestion des biens de l'Agence, et d'un manque d'utilisation des données liées aux biens ou services particuliers, si elles ont été réellement conçues à des fins « d'utilisation type » et dans quelle mesure la direction a utilisé sa souplesse afin de modifier des biens ou de disposer des biens inutiles en raison d'un manque de demande ou d'autres facteurs.
- La gestion de l'investissement en immobilisation est limitée par la *Politique sur les services communs (2006)* du SCT qui mandate TPSGC à titre de chef de projet pour les investissements au-delà d'un niveau spécifié. Les gestionnaires rapportent souvent que les coûts de TPSGC pour la gestion de projet ne sont pas rentables comparativement à accéder directement aux services du secteur privé.

Tarification et génération des recettes

L'OSV est appuyée à la fois par des appropriations parlementaires et des recettes générées par les droits/frais payés par les utilisateurs de l'offre.

Attente: Les prix seront comparables aux autres fournisseurs de services similaires et ne représentent nullement un obstacle pour l'utilisation de l'OSV.

En vertu de la *Politique sur la gestion des droits d'utilisation et des recettes*, les prix sont fixés et les recettes récupérées pour les produits et services qui sont destinés à fournir un avantage personnel et/ou commercial avec un objectif de

récupérer au moins une partie des dépenses liées à l'approvisionnement de ces services. La politique stipule que « les prix pour les services de prestations à caractère personnel seront fixés afin de récupérer la plus grosse partie possible des dépenses associées sans pour autant limiter l'utilisation par un nombre de personnes important ou sans compromettre les objectifs politiques établis par le conseil exécutif ». Les prix sont fixés en fonction de trois facteurs: (i) la valeur, (ii) la comparabilité et (iii) les dépenses liées aux services. Autrement, l'Agence ne vise pas à être le fournisseur à faible coût, mais plutôt vise à fixer un prix en tenant compte à la fois de la qualité de l'expérience offerte et d'autres facteurs. La majorité des services de l'OSV est assujettie à une tarification ayant l'objectif du recouvrement partiel ou total des dépenses (p.ex., le camping, la pêche, le bois pour feu, le golf, les piscines chauffées et piscines de natation, l'amarage, le stationnement et le tennis).

⁴⁶ Plus précisément, la directive exige que les gestionnaires « évaluent les besoins des utilisateurs/visiteurs et les attentes pour les installations destinées aux visiteurs et les biens éducatifs par le biais de sondages, groupes de discussion et autres outils; déterminent dans quelle mesure les installations actuelles répondent aux exigences actuelles et futures anticipées des utilisateurs/visiteurs; et, si nécessaire, identifient les actions à entreprendre afin d'adapter les installations actuelles pour répondre aux exigences des utilisateurs/visiteurs, y compris leur enlèvement si elles ne sont plus nécessaires et le remplacement de celles-ci par de nouvelles installations innovantes ».

En plus de la tarification de certains aspects spécifiques de l'OSV, l'Agence perçoit des droits d'entrée destinés à couvrir les coûts des prestations privées qui ne sont pas faciles à capturer au point de consommation (p.ex., les installations d'utilisation diurne de l'OSV, l'accueil des visiteurs, l'orientation et les informations de base, certains programmes de présentation du patrimoine de base, la sécurité publique et les toilettes).

Conformément aux pratiques des autres fournisseurs de services, la direction de l'Agence a établi une tarification différentielle au sein d'une catégorie spécifique de produits et services (p.ex., les droits d'entrée varient en fonction de la catégorie de niveau de service du site, les droits d'accès au terrain de camping varient en fonction du niveau de services/commodités trouvés sur site). D'autre part, elle a également mise en œuvre une variété de forfaits spéciaux (p.ex., tarif pour familles) et d'escomptes pour des groupes particuliers (p.ex., les personnes âgées). En outre, les droits ont été gelés pour le grand public depuis l'exercice financier de 2008-2009 et resteront au même niveau jusqu'au 1er avril 2012 au moins.

Dans le gouvernement, la capacité de la direction de modifier les frais en réponse aux changements des marchés est typiquement limitée compte tenu des exigences de consultation avec les groupes concernés, le préavis de changements, et une exigence de déposer au parlement les changements aux frais. Cependant, la direction a obtenu l'autorité déléguée en juin 2010 pour offrir des incitations de prix pour la promotion, les forfaits, des remises saisonnières et des incitations de prix avec partenaires, avec un objectif déclaré d'augmenter la fréquentation des sites. La

délégation a été mise à l'essai dans la saison d'exploitation de 2010 et est largement appliquée dans la saison 2011. En vertu de l'instrument, les VP, Opérations, Est du Canada ou Ouest et Nord du Canada, détiennent l'autorité administrative pour approuver les incitations de prix et les forfaits au niveau local et régional, et le DGA peut administrativement approuver les incitations de prix et les forfaits à l'échelle nationale. Des exemples de la façon dont l'outil a été utilisé comprennent la réduction des prix en dehors des périodes de pointe (p.ex., fournir une offre promotionnelle les lundis et les mardis), l'offre de prix forfaitaires pour l'entrée, le camping et le

Tableau 21. Comparaison entre les frais d'utilisation dans les parcs fédéraux, provinciaux et administrés par l'APC

Localisation	Droits d'entrée par personne par jour	Camping (sans services)	Camping (avec services)
Parcs Canada	6-10\$	5-22\$*	25-38\$*
CB	0-3\$	16-24\$	24-30\$
AB	0\$	5-23\$	17-40\$
SK	7\$	13-17\$	22-26\$
MB	0\$ (jusqu'en 2011)	9,45-16,80\$	13,65-24,15\$
ON	10-18\$	27,75-37,75\$	34,25-42,75\$
QC	3.50\$	17-20\$	20-38\$
NB	7\$	11-25\$	20-37\$
N-É	0-5\$	18\$	24-31\$
PEI	0\$	23-25\$	26-30\$
NL	5\$	0\$	15-23\$

* Les droits varient de façon significative

** Les droits des PN des É-U varient de façon significative; les droits d'utilisation diurne sont en fonction de chaque véhicule

Source: <http://www.canadatrails.ca> (ressource récréative qui a compilé les listes des divers frais d'utilisation provinciaux et des PN – disponible en anglais seulement)

bois de feu, la réduction des frais liés au camping pour des séjours de longue durée, et la réduction des droits d'entrée pour l'accès à deux LHN lorsqu'ils sont achetés ensemble.

L'Agence a également introduit des nouvelles passes (p.ex., la passe *Mon Parc* fournie à des enfants d'âge scolaire, la passe *Ambassadeur* pour des visiteurs locaux lorsque ceux-ci amènent des membres de la famille ou des amis payants), en plus de rendre la passe nationale existante en vente en ligne pour augmenter les visites.

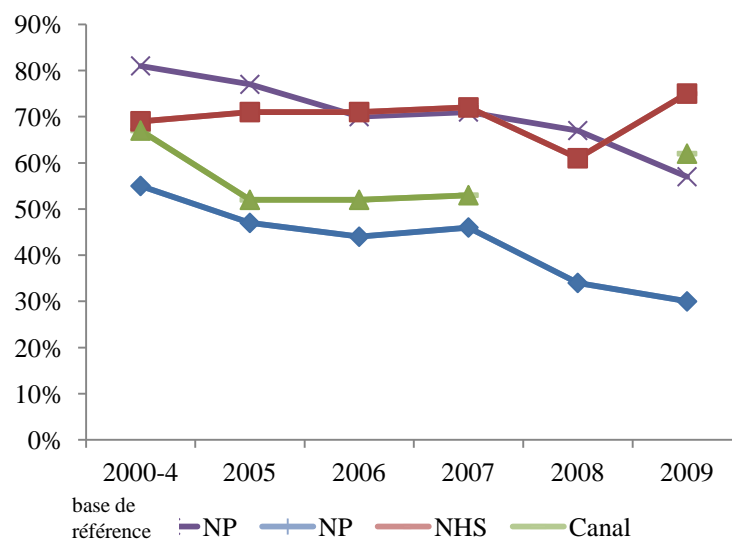
La gamme des droits d'entrée et frais de camping pour les PN de l'Agence et pour les réseaux des parcs provinciaux sont présentés au Tableau 21 (page précédente). Plusieurs parcs provinciaux ne prélèvent aucun droit d'entrée ou demandent seulement une somme modique ou un frais pour le stationnement. Les droits d'entrée de l'APC figurent à l'extrémité supérieure par rapport aux parcs provinciaux qui exigent des droits d'entrée. D'autre part, les frais de camping de l'APC sont comparables aux frais imposés dans les parcs provinciaux.⁴⁷

Meilleur rapport qualité-prix perçu (valeur)

Attente: Les visiteurs sont satisfaits du rapport qualité-prix des cotes de satisfaction des visiteurs liées au meilleur rapport qualité-prix des droits d'accès et des frais de camping sont collectées régulièrement lors des sondages PIV. Les résultats des sondages de 2005 à 2010 sont illustrés à la Figure 4.

Comme dans le cas avec les autres résultats PIV, le pourcentage de la satisfaction des visiteurs, est élevé au moins en 2004, au début de la série (soit, 81% pour les PN, 91% pour des LHN et 85% pour les canaux historiques). Pour les LHN et les canaux historiques, le pourcentage des visiteurs satisfaits du rapport qualité-prix des droits d'accès a demeuré stable durant la période. Toutefois, pour les PN, le pourcentage a diminué de 81% à 57% en 2009.⁴⁸

Figure 4. Pourcentage des visiteurs satisfaits avec le rapport qualité-prix des droits d'accès



⁴⁷ Nous avons également examiné les coûts estimatifs pour une famille de deux adultes et de deux enfants pour un séjour de camping de fin de semaine (deux jours et deux nuitées) dans nos études de cas (La Mauricie et le PN Jasper comparés au parc de la Gatineau, deux parcs provinciaux au Québec et le Glacier NP aux États-Unis). Le prix agrégé de Parcs Canada dans ce scénario est approximativement 35% plus élevé que le prix moyen des autres fournisseurs de services (c.-à-d. 81\$ vs. 63\$). Étant donnée l'échantillon limitée, la signification des résultats pour le système élargi demeure imprécise.

⁴⁸ La satisfaction rapport qualité-prix des frais de camping est également au déclin (c.-à-d. un taux de satisfaction de 72% en 2004 comparé au taux de 62% en 2009).

Le pourcentage des visiteurs aux PN se disant satisfaits du rapport qualité-prix est typiquement 10% à 20% inférieur au taux de satisfaction de leur visite globale. En revanche, dans les parcs compris dans nos études de cas, la variance entre la satisfaction globale de la visite et la satisfaction concernant les droits/frais est moins marquée (p.ex., 5% à 10% pour les deux parcs provinciaux au Québec, et seulement 2% à 4% pour Glacier NP aux États-Unis). Ceci peut être justifié par le fait que les droits/frais sont généralement moins élevés dans les parcs de comparaison.

De façon générale, le personnel de l'APC croit que les frais sont raisonnables, quoique certains dans les LHN croient que les frais sont bas relativement à l'étendue et la qualité du produit offert. Ils ont également signalé que les plaintes liées aux prix ont souvent été associées aux coûts/frais de camping, qui sont parfois considérés comme étant trop élevés, surtout en les ajoutant aux droits d'accès. D'autre part, certains visiteurs ont exprimé qu'ils ne croient pas devoir payer des droits d'accès aux sites administrés par l'APC par le fait simple qu'ils paient déjà des impôts sur le revenu. Des réductions des droits/frais ont également été un thème identifié lors de l'analyse des réponses aux questions ouvertes des sondages PIV réalisées en 2009, et plus spécifiquement dans les deux PN échantillonnés comparés aux LHN. Le prix a également été identifié comme étant un obstacle à la visite d'un PN dans l'un des sondages d'opinion publique réalisé par l'Agence.

Il est tentant de lier le déclin de la satisfaction avec le rapport qualité-prix ou les commentaires qualitatifs sur les prix élevés. Cependant, le déclin de la satisfaction lié au rapport qualité-prix n'est évident que dans le réseau des PN, qui n'a connu qu'un déclin modique dans le taux des visites, tandis que le réseau des LHN, qui a connu le plus grand déclin dans le nombre de visites, a maintenu des cotes de satisfaction stables en ce qui concerne le rapport qualité-prix au cours des dernières années. En outre, les visites payées ne représentent qu'une portion de toutes les visites et ce n'est toujours pas clair si celles-ci sont réellement en déclin (c.-à-d. les recettes liées aux visiteurs sont effectivement en hausse malgré le gel des prix, tel qu'indiqué antérieurement). Étant donné ces nombreuses incohérences, nous sommes incapables de déterminer si, et dans quelle mesure, le prix, ou le prix relatif par rapport aux autres, a un effet réel sur les tendances observées sur le taux des visites.

4.2.3.1 INDICATEURS QUANTITATIFS DE L'ÉCONOMIE ET DE L'EFFICACITÉ

Dans cette section nous évaluons les relations entre les intrants (c.-à-d. les investissements dans le programme de l'EVet/ou de l'OSV et de l'interprétation), les extrants (c.-à-d. la catégorie de niveau de service comme une estimation pour les extrants), la portée de l'offre de services (c.-à-d. le nombre des visites) les résultats (c.-à-d. le niveau de satisfaction globale de la visite).

Nous nous concentrons sur l'efficacité et l'économie **relatives** à l'OSV au sein de l'Agence (c.-à-d. entre les réseaux des PN, les LHN et les canaux historiques et entre des lieux particuliers), étant donné qu'il n'y a aucun critère objectif au sein de l'Agence pour juger l'efficacité et l'économie et nous n'avons pas de données suffisantes provenant des autres organisations pour nous servir de point de comparaison.

L'analyse est fondée sur les données d'un échantillon de PN, LHN et canaux historiques visités au cours de l'évaluation. Les lieux eux-mêmes peuvent ne pas être représentatifs de tous les lieux administrés par l'Agence. En outre, l'analyse est basée sur une année de données, soit l'exercice

2009-2010. Les résultats ne peuvent pas être généralisés au-delà de l'échantillon de cette période visée. Dans plusieurs cas, le nombre de canaux historiques est tellement petit dans l'échantillon que nous ne pouvons que comparer les PN et avec les LHN. Pour ces raisons, l'analyse devrait être perçue comme provisoire et exploratoire plutôt que définitive.

En s'appuyant sur la définition de l'efficacité et l'économie de la *Politique sur l'évaluation* du SCT, nous avons développé deux critères pour l'évaluation de l'efficacité relative et trois critères pour l'évaluation de l'économie relative.

Nos critères supposent, de manière générale, des relations linéaires ou curvilignes entre les intrants, les extrants et les résultats (p.ex., les dépenses seront ajustées pour refléter la portée de l'OSV, les dépenses et la portée de l'OSV seront ajustées pour refléter le nombre de visites d'un site, et, de façon plus controversée, l'ampleur des dépenses et de l'offre sera associée aux résultats des visiteurs). Cependant, plusieurs facteurs exogènes ne sont pas comptabilisés aux fins de ce modèle de base. Par exemple, les coûts liés à l'approvisionnement de l'OSV varieront en fonction de la localisation géographique de chaque site (c.-à-d. les endroits plus éloignés ont des coûts plus élevés pour l'offre équivalente) et le mélange des installations, des produits et services offerts et le moyen dont ceux-ci sont dispersés sur site (c.-à-d. qu'il est fort probable qu'une offre dispersée entraîne des coûts plus élevés par visiteur). De plus, la capacité de générer des recettes dépend de la capacité de percevoir des frais pour un service et s'avère plus difficile dans les endroits ayant plusieurs points d'entrée sans restrictions d'accès. Un exemple extrême illustrant ce problème se trouve au niveau des canaux historiques pour lesquels le revenu est perçu prioritairement de la minorité des visiteurs qui visitent le canal en bateau. En raison de ces facteurs exogènes, nous anticipons que les relations observées entre les intrants, les extrants et les résultats s'écarteront quelque peu des relations linéaires présumées dans les critères (c.-à-d. que les dépenses ne seront pas parfaitement corrélées avec la portée de l'OSV, comme prévu dans les critères énoncés).

Critère 1

Une exploitation est **efficace** si les dépenses (intranant) utilisées pour l'approvisionnement d'un niveau de service de l'offre (extrant) sont proportionnelles à ce que les autres investissent pour l'offre d'un service similaire.

En termes pratiques, ce critère implique que les dépenses liées au programme de l'OSV ou à ses composantes (OSV, interprétation) devraient être proportionnelles aux catégories de niveau de service des sites (p.ex., la CNS est un indicateur de la portée du résultat).

Nous avons constaté que les dépenses globales de l'EV étaient associées avec les CNS pour à la fois les PN et les LHN dans notre échantillon (c.-à-d. environ 64% de la variance des dépenses comptabilisées pour les PN et 77% pour les LHN).⁴⁹ Les CNS des PN sont associées aux dépenses de l'OSV de l'interprétation lorsque celles-ci sont considérées séparément, tandis que les CNS des LHN sont uniquement associées avec les dépenses d'interprétation.

⁴⁹ L'analyse est fondée sur l'identification d'une ligne de tendance qui représente les relations entre les dépenses et les CNS. Cette ligne peut être linéaire, curviligne avec une augmentation modérée des dépenses liées aux catégories à faible niveau de service et une augmentation rapide des dépenses liées aux CNS plus élevées, ou autrement polynomiale dans le cas d'une chute des dépenses liées aux catégories 1 et 2 suivie par une augmentation rapide des dépenses liées aux catégories 3 à 5.

Ces données fournissent une preuve modeste que les intrants, au moins dans notre base d'échantillons, ont une tendance à être proportionnels aux extrants. Pour les LHN, la relation clé entre les dépenses et l'ampleur des extrants est l'investissement dans l'interprétation plutôt que dans l'OSV en soi.

Critère 2

Une exploitation est **efficace** si elle recouvre une grande partie de ses dépenses par les recettes.

En théorie, cette hypothèse implique que l'exploitation la plus efficace est celle qui récupère 100% ou plus de ses dépenses. En pratique, et bien que l'Agence ne précise pas les cibles de recouvrement ou les plages

acceptables de recouvrement des coûts, nous nous sommes concentrés sur le recouvrement relatif des dépenses à l'intérieur et entre les groupes de lieux figurant dans nos études. Les coûts totaux de l'Agence liés à l'OSV et les recettes liées à l'OSV ont été présentés aux Tableaux 2 et 3. Au cours de la période prescrite de 5 ans, les dépenses liées à l'OSV ont totalisées en moyenne 144M\$ et les recettes étaient, en moyenne, de 75M\$ par année, et donc 52% des dépenses ont été récupérées (à noter: les dépenses comprennent les coûts liés au marketing et de promotion). Si nous incluons les coûts liés à l'interprétation, l'Agence a pu récupérer 43% de ses dépenses.

Les pourcentages des nombreuses dépenses récupérées par le biais de la génération de recettes pour les trois groupes de lieux compris dans notre étude sont énoncés au Tableau 22.

Tableau 22. Pourcentage des dépenses récupérées par la génération de recettes

	Recettes liées à l'OSV (exprimées en % des dépenses liées à		
	EV (total)	OSV et interprétation	OSV
PN n=16	68%	80%	88%
LHN n=15	30%	36%	102%
Canaux n=2	10%	10%	11%

Il est clair que les PN ont plus tendance à récupérer leurs coûts totaux de l'EV et l'OSV/interprétation en

comparaison aux LHN ou aux canaux historiques. De façon intéressante les LHN ont plus tendance à récupérer leurs coûts de l'OSV strictement par leurs recettes. Cependant le résultat est atteignable puisque les coûts liés à l'OSV représentent une plus petite portion des coûts liés à l'EV dans sa totalité, par rapport aux PN ou aux canaux historiques, puisqu'il est plus facile de démontrer le recouvrement des coûts pour cette portion de dépenses.⁵⁰

Similaire à l'indicateur précédent, ces données fournissent une modeste preuve d'une plus grande efficacité relative aux PN en comparaison aux LHN, en fonction de leur capacité de récupérer les coûts. Les canaux historiques sont clairement moins efficaces du point de vue de la récupération des coûts liés à l'EV, qui est certainement dû aux opportunités de génération limitée de recettes associées à leur exploitation.

⁵⁰ Il y a également des variations importantes au sein des réseaux. Parmi les PN, deux sites – le PN Banff et le PN Jasper – récupèrent systématiquement au-delà de 100% de leurs dépenses, tandis que le taux de recouvrement des dépenses liées à l'OSV pour les autres PN varie entre 3% et 100%. Au sein des LHN, deux sites – Site patrimonial Green Gables et LHN Alexander-Graham-Bell – récupèrent au-delà de leurs dépenses liées à l'OSV et l'interprétation, tandis que les autres LHN ne récupèrent que 3% à 64% de leurs dépenses. En revanche, les deux canaux historiques figurant dans nos études récupèrent qu'une portion modique de leurs coûts peu importe la base de dépenses signalée. Ce fait n'est pas surprenant étant donné leurs sources limitées de recettes et les dépenses élevées liées à leur OSV.

Critère 3

Une exploitation est **économique** si un niveau prescrit de dépenses (intrans) ou un niveau prescrit de l'offre (extrants) attire un niveau similaire d'utilisation/demande aux autres ayant des intrants et des extrants comparables.

La première partie du critère implique que les dépenses liées au programme de l'EV ou à ses composantes devraient être en corrélation avec le nombre de visites sur site. Dans notre échantillon de PN, nous avons trouvé, de façon cohérente, des corrélations étroites et positives entre la plupart des catégories et le nombre des visites sur un site ($r=0,75$ à $0,82$) bien que la corrélation entre les dépenses liées à l'interprétation et les visites était plus modérée ($r=0,36$).

En revanche, au sein de l'échantillon des LHN, nous avons pu constater qu'une corrélation faible ou inexistante entre le nombre de visites et les dépenses liées au programme de l'EV ou à ses composantes ($r=0,17$ à $0,20$ ou dans un cas 0). Cette dernière conclusion peut être un indice de certaines anomalies dans les données. Par exemple, si le LHN de la Forteresse-de-Louisbourg ne figure plus dans l'étude, la corrélation entre le nombre de visites et les dépenses liées à l'EV et les dépenses liées à l'interprétation reflète des augmentations importantes ($r=0,51$ et $0,64$ respectivement), bien que les corrélations entre les autres composantes des dépenses et le nombre de visites demeurent peu élevées. Encore une fois, ceci fournit une modeste preuve que les intrants sont à l'échelle de l'utilisation de l'EV dans les PN. La relation entre les intrants de l'EV et l'utilisation est un peu moins robuste dans les LHN.

La deuxième partie des critères implique que les visites devraient augmenter en fonction de la CNS d'un site (c.-à-d. dans le cas que la CNS est un indicateur de la portée de l'offre). Nous avons pu constater que les visites sont associées, de façon modérée, aux CNS des PN ($R^2=0,60$) mais n'étaient que faiblement associées aux CNS des LHN ($R^2=0,13$).⁵¹ Le retrait de certaines données aberrantes de l'analyse (p.ex., le LHN de la Citadelle-d'Halifax, qui rapporte un nombre très élevé de visites par rapport à sa CNS) fournit que des gains modiques dans l'association entre le nombre de visites et les CNS. Par conséquent, en vertu de ce critère, nous avons conclu que l'exploitation des PN dans notre étude est relativement plus économique que l'exploitation des LHN.

Critère 4

Une exploitation est **économique** si, en comparaison aux autres, son :

- coût par utilisateur est peu élevé, et/ou;
- revenu par utilisateur est élevé.

Au niveau agrégé, les dépenses moyennes liées à l'OSV par visite entre 2005 et 2009 étaient de 6,70\$ et les recettes moyennes par visite étaient de 3,51\$ (voir les Tableaux 2, 3 et 7 pour les données source). Le Tableau 23 présente les ratios équivalents pour les sites figurant dans nos études.

Tableau 23. Dépenses et revenus par visite (2009-2010)

Réseau	Dépenses par visite (\$)						Revenus par visite (\$)	
	EV totale		Interprétation		OSV		Moyenne	Marge de variation
	Moyenne	Marge de variation	Moyenne	Marge de variation	Moyenne	Marge de variation		
PN n=16	16,33	2,20 à 49,63	1,21	0,71 à 2,63	11,09	0,02 à 32,88	6,51	0,79 à 21,82
LHN n=15	17,68	2,50 à 55,88	10,40	0,48 à 48,64	5,76	0,06 à 23,16	3,61	0,08 à 10,01
Canaux n=2	3,48	1,90 à 5,06	0,15	0,0 à 0,30	3,30	1,89 à 4,72	0,42	0,11 à 0,72

⁵¹ Les canaux historiques ne figurent pas dans cette analyse.

Les deux critères (dépenses par visite, et recettes par visite) ne fournissent pas un aperçu cohérent quant à quel groupe de lieux est plus économique. En vertu des critères que l'exploitation économique devrait produire le plus de visites pour le moindre coût, le réseau des canaux historiques est clairement le plus économique des trois groupes. Les dépenses totales de l'EV par visite dans l'échantillon des PN et des LHN sont plus ou moins comparables, bien qu'elles diffèrent, en conformité avec les attentes, dans la partie des dépenses par visite liées à l'interprétation et l'OSV.

Le montant des recettes générées par visite suggère que les PN sont, en moyenne, plus économiques que les LHN qui sont, à leur tour, plus économique que les canaux historiques. Ceci duplique les résultats de l'analyse du recouvrement des coûts par groupe surtout parce que le nombre de visites sur un site est modérément corrélé avec la quantité de génération de recettes.

Critère 5

Une exploitation est économique si un niveau d'investissement donné (intrans) ou offre de service (extrants) produit des résultats équivalents aux autres ayant un investissement ou un service similaire.

Le critère sous-entend que les résultats, tels que la satisfaction des visiteurs, devraient augmenter, au moins en partie, en réponse aux augmentations des investissements dans l'EV ou de ses composantes dans le niveau de l'offre de services. En fait, il est peu probable que ce soit le cas, étant donné que la majorité des visiteurs soit satisfaite à presque tous les lieux,

indépendamment des variations parfois importantes dans les dépenses liées à l'OSV entre les sites, et dans tous les CNS pour les PN et les LHN.

Par exemple, dans 10 des PN figurant dans nos études, le taux de visiteurs satisfaits (en vertu des résultats PIV les plus récents disponibles pour chaque parc) était de 88% à 97%. Les dépenses liées à l'OSV par visiteur dans les parcs variaient de 2,20\$ à près de 50\$. Par conséquent, même aux plus faibles niveaux de dépenses par visiteur, la grande majorité des visiteurs était satisfaite et les augmentations substantielles des dépenses par visiteur pouvaient, au mieux, produire de petits gains dans le pourcentage du nombre de visiteurs satisfaits.

Les résultats des différents tests sont résumés dans le Tableau 24.

Tableau 24. Sommaire de l'analyse quantitative sur l'efficacité et l'économie

	Efficacité (intrants et extrants)	Économie (intrants/extrants et résultats)
PN	Un lien modérément fort entre les dépenses et les CNS Meilleur recouvrement des dépenses liées à l'OSV et à l'interprétation	Les dépenses liées à l'EV/OSV et les CNS sont liées, de manière modérément forte, au nombre de visites. Dépenses élevées par visite et recettes les plus élevées par visite
LHN	Une association modérée entre les dépenses et les CNS Deuxième meilleur recouvrement des dépenses liées à l'OSV et à l'interprétation	Les dépenses liées à l'EV/interprétation sont liées au nombre de visiteurs mais les CNS ne le sont pas. Dépenses élevées par visite et recettes modérées par visite
Canaux	Recouvrement le plus faible des dépenses liées à l'OSV et à l'interprétation	Dépenses et recettes les moins élevées par visite

De manière générale, les résultats renforcent la notion que nous avons entendue tout au long de l'évaluation, soit que l'interprétation est un élément essentiel de l'offre de services dans les LHN (c.-à-d. que l'interprétation représente une plus grande portion des dépenses et est plus fortement associée à la CNS d'un site que les dépenses de l'OSV; les dépenses liées à l'interprétation sont plus fortement liées à l'utilisation des LHN que les dépenses liées à l'OSV).

La prépondérance des indicateurs présentés dans le tableau suggère que le réseau des PN a été plus efficace et plus économique que le réseau des LHN ou les canaux historiques, bien que les résultats concernant les dépenses par visite ont constitué l'exception à cette tendance. Il y a probablement plusieurs facteurs qui expliquent ce fait, y compris la nature plus récréative des PN qui permet une plus grande génération de recettes et en moyenne, un nombre plus élevé de visites relativement aux dépenses. Le concept des CNS peut également être essentiellement plus aligné à la nature des PN que celle des LHN. Il y avait également des questions non répondues quant à l'orientation de la causalité de ces résultats (notamment, l'augmentation des dépenses ainsi qu'une plus grande offre génèrent-elles un plus grand nombre de visites ou est-ce qu'une demande accrue induit une offre croissante).

Le modèle général d'une plus grande efficacité et économie dans les PN ne signifie pas que les LHN ou les canaux historiques doivent adapter leur modèle d'exploitation pour mieux correspondre au modèle des PN. C'est à la fois déraisonnable, compte tenu des différents mandats des réseaux, et non pratique étant donné les réalités opérationnelles des différents lieux. En fait, d'une perspective de gestion, il serait plus pertinent de se concentrer sur les différences individuelles des indicateurs parmi et entre les différents réseaux, plutôt que les résultats globaux de l'ensemble. Les principaux domaines d'enquête pourraient inclure un niveau raisonnable de recouvrement des coûts pour un lieu afin de s'assurer de sa viabilité future, ou s'il est réellement pratique de soutenir une exploitation qui coûte 50\$ par visiteur alors que d'autres dépensent quelques sous pour atteindre plus ou moins les mêmes résultats par rapport aux visiteurs.

Question 7	Indicateurs
Dans quelle mesure peut-on attribuer le nombre de visites aux lieux administrés par l'APC, l'appréciation des visiteurs, leur satisfaction et un sentiment d'attachement personnel à l'OSV de l'APC?	<ul style="list-style-type: none"> • Preuve d'un cadre permettant d'identifier les conducteurs ou les points d'influence pour les résultats souhaités. • La recherche démontrant comment les conducteurs ou les points d'influence, contrôlés par l'Agence, exercent un effet sur les résultats.

Dans cette section, nous nous concentrons sur les types de facteurs que l'Agence a identifié en tant que conducteurs ou points d'influence sur les résultats et la façon dont elle représente les tendances au fil du temps (p.ex., visites en déclin, résultats des visiteurs positifs et stables) et le caractère raisonnable des diverses explications.

VISITES : L'Agence a identifié un certain nombre de facteurs sociaux et économiques hors de son contrôle direct qui sont présumés à affecter le nombre de visites dans des lieux de l'APC.

Les changements macro-sociaux présumés affecter la fréquentation comprennent 1) une population vieillissante qui est moins capable de voyager et qui est à la recherche d'un confort plus élevé lors de leurs voyages; 2) l'augmentation de l'urbanisation entraînant l'écart physique du public aux lieux administrés par l'APC; 3) le changement du profil ethnique des Canadiens, dont une plus grande partie de la population (de nouveaux Canadiens) n'ont pas une

compréhension ou une tradition d'utilisation des PN ou un sentiment d'attachement personnel aux lieux historiques; 4) une plus grande concurrence dans le marché du voyage⁵²; 5) l'augmentation de nouvelles demandes de voyage et de nouveaux intérêts qui ne sont pas traditionnellement desservis par l'OSV de l'Agence (p.ex., une demande croissante pour des loisirs fondés sur la grande aventure, tels que le vélo de montagne, la géocachette, et les activités basées sur le GPS); 6) moins d'intérêt dans la nature ou dans les activités de plein air en général, en particulier chez la jeunesse urbaine (le déficit de la nature), et 7) moins de temps libre. Les changements macro ne sont pas toujours cohérents. Par exemple, il y a un vieillissement de la population cherchant plus de confort, quoiqu'en même temps, il y a un segment du marché global cherchant de nouvelles et différentes activités récréatives, telles que le vélo de montagne.

Les facteurs transitoires, qui peuvent varier au fil du temps, mais ont une incidence sur la fréquentation nationale ou régionale lors d'une période précise, sont les suivants : 1) l'état de l'économie (p.ex., les taux d'emploi et le revenu disponible, le prix de l'essence, les taux de change); 2) les conditions météorologiques (p.ex., des étés humides et pluvieux réduisent les visites, et inversement, le temps chaud et sec peut influencer les activités traditionnelles, telles que la possibilité d'avoir un feu de camp peut également diminuer les visites), et 3) des préoccupations sur la santé ou sur la sécurité (p.ex., les incidents terroristes ou des alertes de pandémie) qui réduisent les voyages en général, ou à des sites particuliers de l'APC. Un autre type de facteur transitoire serait l'existence d'un événement spécial (p.ex., les jeux olympiques de Vancouver en 2010) qui peut stimuler le tourisme régional avec des retombées sur les lieux administrés par l'APC, en particulier dans le cas où l'Agence crée une présence à l'événement pour faire prendre conscience de l'offre.

La pertinence de plusieurs des tendances macro-sociales à la situation de l'Agence en particulier, a été appuyée par deux études (*Enquête auprès des Canadiens*, 2009; Centre de recherche Décima, Avril 2010) en ce qui concerne les obstacles à visiter des lieux administrés par l'APC. Les obstacles identifiés sont notamment un manque de temps, la distance de voyage (les sites sont trop loin) et la concurrence (le désir de visiter d'autres places). Les autres obstacles comprennent également le manque de sensibilisation de l'offre et le prix.

L'information existante sur les caractéristiques des visiteurs (p.ex., ils sont plus âgés, plus éduqués, nés au Canada ou résidents de longue durée, et sont à la recherche d'un confort plus élevé que dans le passé) est compatible avec le thème général d'une population vieillissante.

L'identification des tendances macro-sociales, combinées avec des informations spécifiques à l'Agence sur les caractéristiques des visiteurs et des obstacles à la visite, fournit, à notre avis, une explication raisonnable et plausible pour expliquer les visites qui sont en déclin dans les lieux administrés par l'APC, même si cela ne tient pas compte du fait que les visites ne sont pas en déclin dans certains réseaux similaires dans d'autres juridictions. Les efforts de gestion mis en œuvre sont également des réponses plausibles à la situation (en se concentrant sur la sensibilisation et la commercialisation, l'évaluation continue et l'adaptation de l'offre sur site,

⁵² Lors de nos entrevues avec les parties intéressées et le personnel des parcs, l'importance d'une concurrence accrue dans le marché du tourisme et des prix relatifs (p.ex., la disponibilité et l'accessibilité des voyages à forfait vers d'autres destinations) a souvent été mentionnée comme étant une cause de la baisse des visites.

l'introduction et le support de nouveaux types d'offre, etc.).

La compréhension des tendances du nombre de visites est disposée à être améliorée dans l'avenir, maintenant que l'Agence a commencé à définir le profil des visiteurs au niveau national (les caractéristiques démographiques, les motivations touristiques et les étapes de vie).

Attente: Il existe des preuves qui soutiennent la notion que l'attention portée aux besoins et aux désirs des visiteurs est liée à l'augmentation de la jouissance et de la satisfaction des lieux patrimoniaux administrés par l'APC.

Résultats des visiteurs sur site: Le modèle de base de l'expérience du visiteur de l'Agence suppose que l'offre de services comprend, à la fois, des occasions de loisirs et d'apprentissage ainsi que des caractéristiques particulières de chaque site (p.ex., nature vierge, histoire authentique). Les visiteurs ont des intérêts, des désirs et des attentes. Ils choisissent eux-mêmes une place à visiter en se basant sur la correspondance perçue entre la totalité de l'offre et leurs

intérêts particuliers et leurs désirs. Ils font une visite dans un contexte social qui est prédisposée à une expérience positive (p.ex., en vacances, une journée de détente, un voyage entre amis ou famille). Le rôle de la direction est de faciliter l'accès à l'expérience du site et d'offrir des activités et/ou des services spécifiques qui sont attendus par les visiteurs.

Conformément à ce modèle, chaque lieu peut obtenir de bons résultats des visiteurs, quelque soit l'ampleur de son OSV ou de son interprétation, aussi longtemps que l'expérience une fois rendu sur place est conforme aux attentes antérieures et aux besoins. Le fait que des niveaux élevés de satisfaction, par exemple, ont existé pendant de nombreuses années, signifie que les attentes des visiteurs, et l'expérience sur site, ont été, et continuent à être, alignées avec le temps. Les niveaux généralement élevés de satisfaction signalés dans les réseaux d'autres parcs suggèrent qu'eux aussi ont généralement répondu aux attentes et aux désirs des visiteurs « auto-sélectionnés » à des sites précis.

L'Agence a quelques sources de données qualitatives qui fournissent un soutien pour le modèle et offrent des suggestions sur la façon dont la direction pourrait influencer les résultats. Par exemple, les réponses aux questions ouvertes des sondages PIV suggèrent que l'appréciation est influencée par la mise en scène naturel d'un lieu, sa beauté, sa faune (dans les PN), la paix/le calme/la tranquillité éprouvé, le temps passé entre amis et famille, et/ou la possibilité de découvrir des bâtiments et des structures historiques. Les facteurs directement sous le contrôle de la direction comprennent l'amélioration de l'état des biens (p.ex., les routes), la fourniture de plus amples informations pré-visite ainsi qu'une fois arrivé sur site, l'amélioration ou l'ajout de nombreux aspects de la programmation d'interprétation et/ou des installations sur le site, ou les heures d'ouverture.

L'enquête nationale de l'Agence (2009) a identifié des répondants ayant un PN, ou un LHN « spécial et préféré » (étroitement lié à la signification et les résultats du sentiment d'attachement personnel), et leur a demandé ce qui rendait le site tellement spécial pour eux. Les facteurs les plus fréquemment cités se rapportent aux aspects généraux du site ou de l'environnement (c.-à-d. l'esthétique de l'environnement, étant proche de la nature, contact avec la faune, diversité de l'écosystème, paysage, importance ou signification des monuments historiques), tout lien antérieur au site (p.ex., souvenirs, région de son enfance, fréquence des visites antérieures), ou

le contexte social dans lequel la visite a eu lieu (p.ex., voyage avec la famille/les amis). Des références à des aspects spécifiques de l'OSV sous le contrôle de la direction (p.ex., activités de loisirs, camping, randonnée, sentiers, entretien du site, propreté, événement spécial) sont moins fréquentes, mais se produisent de temps en temps.

La quantification de la mesure dans laquelle les efforts de la direction influent sur les résultats est difficile. Tout d'abord, le modèle implique que les efforts de la direction, même quand ils impliquent des intentions ou des coûts importants (p.ex., un investissement majeur dans un bien routier, une formation approfondie du personnel de l'Agence dans le cadre de la prestation des services de qualité) auront un impact limité ou même indétectable sur les cotes de l'expérience globale des visiteurs puisque l'intervention n'est qu'une des nombreuses influences sur le résultat global (c.à-d. les caractéristiques inhérentes au site, l'environnement social, la météo).⁵³

Une deuxième problématique pratique importante s'agit du fait que les cotes de presque tous les aspects spécifiques de l'OSV, ainsi que les trois résultats, sont généralement très élevées, de sorte que dans des nombreux cas, il y a peu de place pour démontrer les impacts différentiels des efforts de la direction sur les résultats.

Quelques études quantitatives exploratoires des indicateurs, ou des différences dans les résultats de groupes, ont été menées par l'Agence. Dans une analyse (REEV 2009) l'évaluation de la satisfaction des visiteurs en ce qui a trait aux composantes de l'OSV (p.ex., les biens, l'information, le personnel, etc.) a été examinée pour voir quels étaient les meilleurs indicateurs de résultats des trois sites.⁵⁴ Chacun des résultats a également été autorisé à être un indicateur d'autres résultats. Trois résultats sont parmi les indicateurs les plus solides des uns des autres, bien que les relations entre eux étaient un peu différentes (p.ex., le plaisir prédit la satisfaction, à la fois la satisfaction et la signification du site prévoit le plaisir et le plaisir prédit la signification).

Le pouvoir prédictif additionnel pour la satisfaction globale est fourni par les cotes des différentes composantes de l'OSV (p.ex., la qualité des activités et des services, l'état des infrastructures, et la satisfaction des besoins et des attentes). Les résultats sont utiles pour montrer les liens réciproques entre les résultats, et dans le cas de la satisfaction globale des visiteurs, les aspects de l'OSV qui peuvent être liés aux résultats. Ils n'ont pas, cependant, fourni un aperçu de ce qui encourage des résultats indépendants d'autres résultats, ou de ce qui motive les évaluations de la satisfaction avec des composantes de l'OSV.

⁵³ Il est parfois soutenu que les interventions et les efforts de la direction servent à maintenir les résultats des visiteurs plutôt que de créer des améliorations mesurables (p.ex., si la gestion n'avait pas continué à innover et à s'adapter en réponse aux commentaires des visiteurs, les cotes de satisfaction des visiteurs auraient diminué par rapport à des cotes antérieures). Les arguments de ce type (c.-à-d. si X n'avait pas eu lieu, Y aurait résulté) ne peuvent pas être testés empiriquement. En principe, les évaluations de la composante spécifique de l'OSV, tel que l'état des infrastructures, devraient être plus sensibles aux interventions spécifiques de la direction. Cependant, il pourrait être prévu qu'une intervention particulière soit trop spécifique pour avoir un impact sur les évaluations générales d'une seule composante (p.ex., l'amélioration du réseau routier est trop spécifique pour être détectée dans les cotes de satisfaction de l'état des infrastructures en général).

⁵⁴ L'analyse a été réalisée séparément sur les résultats des sondages PIV de 19 emplacements (2009). Les indicateurs des résultats ne sont pas identiques pour chaque site. Nous nous sommes concentrés sur la fréquence avec laquelle un indicateur a été identifié à travers les sites, et dans une moindre mesure, la force des relations entre les indicateurs et les résultats.

Une deuxième analyse (REEV 2010) s'est concentrée sur les différences entre les résultats fondés sur les origines des visiteurs (Canadiens, visiteurs américains et internationaux) et des nouveaux visiteurs vis-à-vis les visiteurs qui reviennent à un lieu.⁵⁵ Les résultats n'ont pas montré des différences cohérentes et solides entre ces groupes à travers les sites, bien que certains modèles sont conformes aux attentes découlant de la littérature sur le sentiment d'appartenance (les visiteurs assidus sont plus susceptibles de déclarer un lieu comme étant pertinent pour eux, dans plusieurs, mais non la majorité des lieux). L'analyse de ce type n'est pas destinée à identifier les conducteurs des résultats, mais tend plutôt à identifier des types particuliers de visiteurs sur lesquelles la direction pourrait se concentrer à l'avenir afin d'influencer les résultats.

Une autre analyse des différences entre les groupes était axée sur les différences des visiteurs et des non-visiteurs quant à leur « sentiment d'attachement personnel » aux lieux administrés par l'APC (définition à la page 50) en utilisant les données du sondage national d'opinion publique de 2009. L'analyse établit une distinction entre les visiteurs (fréquentation récente sur un site administré par l'APC), les visiteurs au potentiel élevé (définition à la page 35), les visiteurs au potentiel faible (qui ont indiqué qu'ils ont visité un PN/LHN à un moment donné de leur vie mais pas nécessairement un lieu administré par l'APC) et les non-visiteurs (jamais visité un PN/LHN). Le pourcentage de chaque groupe classé comme ayant un sentiment d'attachement personnel aux lieux administrés par l'APC est présenté dans le Tableau 25.

Tableau 25. Pourcentage des visiteurs/non-visiteurs qui ont un sentiment d'attachement personnel avec un lieu administré par l'APC

Visiteurs non-récents			Visiteur récent
Non-visiteur	Bas potentiel futur	Fort potentiel futur	
11%	38%	70%	88%

La portion des répondants qui a un sentiment d'attachement personnel aux lieux administrés par l'APC augmente constamment, autant de la part des non-visiteurs que des visiteurs récents. Cela a été interprété comme montrant l'importance de la visite à un lieu administré par l'APC pour créer ce sentiment d'attachement personnel, et plus indirectement, comme preuve que l'OSV contribue au résultat que, par inférence, le visiteur ait consommé certaines parties de l'offre, soit avant, ou lors de sa visite. Les résultats sont certainement conformes à cette interprétation, même s'ils n'en fournissent pas un soutien sans équivoque.

Il est clair que, par exemple, de nombreux répondants puissent avoir un sentiment d'attachement personnel, même lorsqu'ils n'ont pas visité un site administré par l'APC récemment (43% des répondants qui n'ont pas visité récemment ont un sentiment d'attachement personnel) et qu'un sentiment d'attachement personnel peut même exister parmi une petite portion de ceux qui n'ont jamais visité et probablement ne visiteront jamais un lieu spécifique. Ceci est cohérent avec la littérature, où il est mentionné que le sentiment d'attachement personnel à un site peut se

⁵⁵ Une analyse a été réalisée séparément sur des données du sondage PIV (2010) de 20 lieux (avec deux canaux historiques ayant des données distinctes pour les visiteurs en bateau et pour les visiteurs terrestres) en utilisant un test Chi-carré des différences entre les groupes. Un exemple d'un résultat incohérent, bien que quelques différences dans le pourcentage de visiteurs satisfaits ont été trouvées dans certains lieux, est il n'existe pas de groupe (Canadiens, Américains, visiteurs internationaux) qui soit invariablement plus satisfait que les autres. Dans 8 des 22 lieux évalués, les Canadiens étaient plus susceptibles de juger un lieu comme étant significatif comparativement aux visiteurs américains, mais pas nécessairement par rapport aux visiteurs internationaux.

produire sans nécessairement l'avoir visité. En conséquence, il y a une certaine incertitude associée à ces résultats en ce qui concerne la mesure dans laquelle les visites engendrent un sentiment d'attachement personnel aux lieux administrés par l'APC par rapport à un sentiment d'attachement personnel lors des visites (c.à-d. une incertitude relative à l'orientation de la causalité).

Il y a aussi une circularité potentielle dans ces résultats, étant donné que l'existence d'un sentiment d'attachement personnel est déterminé, en partie, par le fait qu'une personne ait visité un lieu ou a l'intention de le visiter dans le futur. En effet, les réponses de l'enquête qui ont permis de définir les groupes de visiteurs, les visiteurs potentiels et les non-visiteurs, sont également utilisées pour définir s'il existe un sentiment d'attachement personnel. L'impact de cette problématique, le cas échéant, sur les tendances des résultats indiqués dans le Tableau 25, n'est pas connu, bien qu'en principe, une analyse supplémentaire des données de l'enquête puisse servir à clarifier la situation.

Des examens supplémentaires des possibles prédicteurs ou des différences de groupe dans les résultats basés sur les données PIV en particulier, devraient être possibles. Par contre, cet exercice est entravé par la difficulté, d'une certaine mesure, du manque de standardisation de certaines questions et de la dépendance sur les tests des tendances et des relations entre les données générées à chaque site plutôt que de rassembler l'information dans un ensemble unique et national de données. La combinaison des données fournirait un bassin plus important d'échantillons ainsi qu'une puissance pour identifier les relations possibles. L'analyse des différences dans les résultats basés sur les segmentations QE et PRIZM, qui devrait être d'un intérêt particulier, a seulement été rendue possible à la fin de l'évaluation.

En conclusion, nous avons constaté que l'absence de l'association empirique entre les dimensions de l'OSV ou ses composantes et ses résultats implique à la fois des défis et des opportunités pour la direction. Par exemple, la direction est mise au défi de démontrer la valeur ajoutée des interventions particulières (p.ex., l'investissement dans la formation du personnel dans la prestation de nombreux services de qualité chaque année, étant donné que les évaluations du personnel ont tendance à être positives, à la fois avant et après l'introduction du programme de formation). En suggérant cette situation, nous ne contestons pas que le personnel et la qualité de leurs interactions avec les visiteurs demeurent des éléments importants de l'OSV. Nous soulevons seulement que les avantages de l'intervention spécifiquement mentionnée pour la réalisation des résultats n'ont pas été démontrés.

De façon générale, le fait que les résultats sont atteints indépendamment de la gamme des intrants ou des extrants, suggère que la direction a une certaine souplesse afin de réaliser une exploitation plus efficace ou plus économique dans certains, ou même plusieurs, lieux **tant qu'un visiteur potentiel auto-sélectionne de visiter un lieu en vertu de sa connaissance de l'offre révisée plus efficace ou plus économique**. Les souplesses de la direction, à cet égard, ne sont pas illimitées (p.ex., des changements dramatiques à un site particulier sont peu probables de passer initialement sans une réduction des résultats; des efforts qui améliorent l'économie du programme en préservant la satisfaction des visiteurs, peuvent avoir des répercussions inattendues sur d'autres objectifs tels que l'augmentation du nombre de visites). Cependant, dans la poursuite d'une meilleure efficacité et d'une économie plus importante, en particulier lors

d'une période de restriction budgétaire, la direction peut être mieux placée en ne demandant pas ce qui pourrait être fait pour rendre une visite plus satisfaisante ou agréable, mais plutôt ce qui est essentiel pour maintenir les résultats déjà positifs. À cet égard, nous avons noté que les unités de gestion sont actuellement en train de préparer des plans de « durabilité » à long terme qui sont destinés, en partie, à répondre précisément à cette problématique.

CONCLUSION: ECONOMIE, EFFICACITE ET ATTRIBUTION DES RÉSULTATS

La preuve que le programme de l'OSV est géré de façon économique et efficace repose sur deux exemples anecdotiques d'initiatives particulières qui ont abouti à une plus grande efficacité, ou économie, relative à des solutions alternatives et à l'utilisation des nombreuses souplesses disponibles à la direction, dans la sélection des intrants de l'OSV, et comment et où, les extrants ont été offerts.

Notre analyse quantitative des relations entre les intrants (dépenses), et les extrants (CNS), la portée (visites) et les résultats (satisfaction) à travers cinq indicateurs, nous amène à conclure que, du moins dans notre échantillon, les PN ont été relativement plus efficaces et plus économiques (dans le sens où les intrants et les extrants sont mieux alignés les uns aux autres, et chacun d'entre eux est mieux aligné au nombre de visites sur site) que les LHN ou les canaux historiques, bien qu'il existe des exceptions à cette tendance. Les résultats sur site (l'appréciation, la satisfaction et la signification) ne se rapportent ni à la quantité d'intrants ni à la mesure des extrants. Les résultats indiquent des différences générales entre les réseaux. Du point de vue de la direction, il serait peut être plus pertinent de se concentrer sur les différences individuelles à travers les lieux administrés par l'APC et, s'il est raisonnable et pratique, sur la livraison d'une OSV avec des ratios de recouvrement des coûts différents et/ou des coûts moins dispendieux par visiteur.

L'Agence attribue le déclin du nombre des visites aux lieux administrés par l'APC à un certain nombre de grands changements sociaux-démographiques dans la société, ainsi qu'à des changements plus transitoires ou cycliques liés à la conjoncture économique ou à des fluctuations saisonnières. L'Agence a triangulé ces tendances sociales par le biais de quelques données sur les caractéristiques des visiteurs actuels et par des enquêtes visant les obstacles à la visite, afin de fournir une explication plausible de ce déclin. Des efforts continus pour la réalisation de la définition et du profil des visiteurs au niveau national permettront une amélioration de la capacité de l'Agence à suivre les tendances des changements des visiteurs au fil du temps et une étude à trouver plus de preuves empiriques directes de ce qui pourrait expliquer les augmentations ou les diminutions du nombre de visites à l'avenir.

Des résultats constamment positifs par les visiteurs sur site sont, en grande partie, attribuables au pouvoir d'auto-sélection des ces derniers pour trouver un site particulier fondé sur leur connaissance du site et la capacité de la direction de livrer l'offre promise. Ce modèle tient compte du fait que les qualités des intrants ou des extrants ne sont pas liées aux résultats, puisque les visiteurs peuvent avoir une expérience positive quelques soient les intrants ou les extrants, si elle répond à leurs attentes. Le modèle de base de l'Agence des facteurs externes influants sur les résultats sur site est soutenu par des données qualitatives provenant de diverses sources. Les données qualitatives soulignent également une variété de mesures de gestion qui pourraient davantage influencer les résultats.

L'exercice de la traduction des informations qualitatives en manifestations quantitatives des effets des efforts de la direction sur les résultats ne sera probablement pas facile. Les efforts spécifiques de la direction peuvent avoir qu'un impact très limité sur les évaluations globales de la visite et sur les évaluations déjà très positives de l'expérience de visite et rendent des améliorations progressives engendrées par des efforts de la direction difficiles à détecter. Les efforts visant à quantifier les divers facteurs influants sur les différences entre, ou les différences de groupes dans, les résultats ont été provisoires et exploratoires à ce jour, et n'ont pas produit de preuves claires et cohérentes en ce qui concerne les conducteurs des différents résultats.

L'absence d'une association entre l'OSV (et ses composantes) et les résultats, contient à la fois des défis et des opportunités. D'une part, la direction est mise au défi de montrer que des interventions particulières valent l'investissement même lorsqu'elles ne montrent aucun effet sur les résultats pertinents. D'autre part, la direction a la possibilité d'adapter l'offre dans le but d'atteindre une plus grande efficacité ou économie, sans avoir d'impact sur les résultats aux sites, tout en équilibrant la réalisation d'autres résultats (p.ex., l'augmentation du nombre de visites).

4.3 CONCEPTION DU PROGRAMME

Dans cette section, nous passons en revue trois enjeux liés à la conception du programme: (i) la restructuration du programme ainsi que les questions sur les rôles, les responsabilités et l'efficacité des communications, (ii) dans quelle mesure existe-t-il des conséquences involontaires du programme et la façon dont elles sont gérées, et (iii) l'utilisation de divers mécanismes de prestation.

Question 8	Indicateurs
Dans quelle mesure les rôles et les responsabilités dans la livraison du programme sont-ils clairs et efficaces?	<ul style="list-style-type: none"> Les rapports du personnel sur la connaissance et la compréhension des remaniements, la réaction du personnel face aux mécanismes de communication et aux changements.

En 2005, l'Agence a procédé à une *Analyse situationnelle de l'expérience du visiteur* afin de mieux comprendre l'état actuel de l'EV (c.-à-d. la capacité interne). Plusieurs problématiques ont été soulevées, notamment le manque de leadership national, l'incohérence du système, l'absence de la capacité organisationnelle dédiée, la nécessité de faire davantage de recherche et de planification, le besoin d'outils et de formation. Suite à cette analyse, l'Agence a créé la Direction générale des relations externes et de l'expérience du visiteur (REEV), au Bureau national.

En 2007, l'Agence a lancé une série d'initiatives de renouvellement de l'organisation. L'une d'entre elles comportait une analyse complète et un travail exhaustif sur les structures organisationnelles et sur le positionnement lié à l'appréciation et la compréhension du public, et les activités du programme de l'EV sur le terrain. Dans le cadre du programme EV, cela se traduisait par la création de 11 postes génériques locaux, pour augmenter à la fois la cohérence et la capacité du programme (comprend le poste de directeur de l'EV ainsi que divers autres postes liés au marketing, à la promotion et au développement de produits).

Le Tableau 26 démontre l'évolution de cette initiative, en date de novembre 2010. Le processus a été complété, en grande partie, au cours de l'évaluation.

Tableau 26. Dotation des postes associés à l'expérience du visiteur

	Planifié	Comblé	En progrès	% Complet
Gestionnaires de l'EV	88	85	0	96%
Responsables du développement de produits	59	44	15	75%
Conseillers en marketing	28.5	23	5.5	81%
Agents en promotion et en médias sans personnel	7.5	4	3	53%
Agent de prévention indépendant	1	1	0	100%

Source: VP, Opérations, Est, et Ouest et Nord du Canada, novembre 2010

Attente: Le personnel, à tous les niveaux, comprend clairement les changements aux structures organisationnelles et s'approprie leurs rôles et responsabilités au sein des nouvelles structures.

La majeure partie des données sur la perception et sur la compréhension des rôles et responsabilités a été obtenue lors des entrevues avec le personnel, soit de janvier à août 2010. Nous ne pouvons pas dire avec certitude que ces questions ont été adressées depuis.

Un des principaux thèmes au cours de nos entretiens quant aux rôles et responsabilités était la confusion entre le rôle du Bureau national et celui des employés des centres de services, particulièrement au sein du personnel des centres de services (c-à-d. leurs rôles sont souvent caractérisés par des mots tels que « incertitude », « chevauchement », « indéfini », « incohérences », « laissé au milieu de la réorganisation REEV »). Les employés de ce Bureau et les gestionnaires de l'EV étaient tous les deux convaincus que leur rôle était clair pour tous, mais les autres employés qui travaillaient sur le terrain ne comprenaient pas tous précisément le rôle du Bureau national. À l'époque, la confusion portait particulièrement sur la distinction entre les rôles et les responsabilités de l'EV et les fonctions de relations externes.

Dans une organisation décentralisée comme l'APC, qui est composée de 5 500 employés répartis sur 200 sites, s'assurer que les communications soient cohérentes et complètes est généralement perçu comme étant un défi important. Le problème s'aggrave dans la situation actuelle, étant donné les changements à grande échelle dans les structures, les postes et le personnel.

Dans le cadre de la réorganisation de la structure et des postes, l'Agence a mis en place un certain nombre d'initiatives et d'outils visant un accroissement de l'efficacité des initiatives de communication pour créer des réseaux et des liens entre le personnel (p.ex., un système de jumelage, qui relie un employé du Bureau national avec les gestionnaires de l'EV responsables de petits territoires afin de leur fournir un soutien). Ces initiatives comprennent aussi des téléconférences thématiques, des bulletins de nouvelles, des bulletins réguliers du Bureau national, des ateliers, des sous-comités traitants de sujets d'intérêts communs, et un forum régulier avec les gestionnaires de l'EV.

Lors de nos entrevues, il y avait des opinions divergentes quant à l'efficacité des mécanismes disponibles. Le personnel du Bureau national tendait à déclarer qu'il y avait eu une amélioration significative en matière de communication à la suite des diverses initiatives. Les employés des centres de services et ceux qui travaillent sur le terrain avaient quant à eux certaines préoccupations et offraient des pistes d'amélioration. Les préoccupations du personnel des centres de services s'expliquent en partie par l'incompréhension de leurs rôles et responsabilités vis-à-vis le Bureau national. Ils avaient l'impression que la communication dépendait plus de « qui l'on connaît » (c.-à-d. relation personnelle et connaissances) plutôt que le partage systématique et l'échange d'information. Les employés qui travaillent sur le terrain ont rapporté qu'en général, les communications avec le Bureau national sont limitées. Ils les ont d'ailleurs caractérisés comme étant formelles et unidirectionnelles, même au niveau de la gestion. Un thème commun dans les préoccupations de ceux qui travaillent sur le terrain est le grand volume d'information qu'ils reçoivent par courrier électronique, ce qui rend l'établissement des priorités difficile, surtout pendant la saison touristique.

Tous les groupes perçoivent l'intranet de l'Agence comme étant un outil de choix pour assurer une bonne communication. La boîte à outils EV, qui est disponible sur l'intranet, était perçue à la fois comme une ressource importante et comme un des outils de communication efficace pour le partage des directives actuelles ainsi que les attentes.

Question 9	Indicateurs
Dans quelle mesure les répercussions négatives sont-elles identifiées et gérées?	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'analyses et de plans pouvant adresser les répercussions négatives possibles (volontaires ou non) de l'OSV.

Attente: Les conséquences négatives potentielles des visiteurs (p.ex., des dommages causés aux ressources du patrimoine, les foules, et le déplacement d'un type de visiteur par un autre) sont identifiées et les risques sont gérés ou atténués de manière transparente.

Les impacts négatifs comprennent ceux qui sont prévus et pris en compte dans la conception du programme ainsi que les impacts inattendus qui n'étaient pas prévus et atténués dans la conception du programme (p.ex., l'augmentation des taxes sur les cigarettes dans le but de réduire le tabagisme et d'augmenter les recettes, peut, en contrepartie, entraîner une augmentation de la

contrebande et une baisse des revenus du gouvernement, sans toutefois affecter le taux de tabagisme). Des événements prévisibles liés à l'exploitation de l'OSV, comme le fait que les biens/l'infrastructure vont se détériorer avec l'usage et éventuellement nécessiter un remplacement, ou une recapitalisation, ne sont pas traités comme étant des impacts négatifs du programme, mais simplement comme une réalité de son exploitation.

Il peut y avoir de nombreuses conséquences négatives potentielles associées à l'existence d'une OSV et à l'exercice simple d'encourager les gens à visiter les sites administrés par l'APC. Celles-ci sont prévues et adressées par divers moyens, tel qu'attesté dans une variété de documents de l'Agence et dans nos entretiens avec le personnel. Par exemple, recevoir des visiteurs sur le site implique certaines conséquences, telles que l'éparpillement des déchets et la nécessité de collecter les ordures. Si l'entretien n'est pas fait, il y aura dommage ou même détérioration d'un site. Une partie des visiteurs peuvent se livrer à des activités qui perturbent les autres visiteurs, la sécurité en général (p.ex., le bruit excessif, la consommation d'alcool ou de drogue dans les campings, et le vandalisme des infrastructures). Les visiteurs peuvent participer à des activités qui menacent les ressources culturelles ou naturelles qu'incarne un site (p.ex., errer hors des sentiers et endommager la végétation, retirer des artefacts ou des espèces d'un site). La nature et l'ampleur de ces conséquences négatives peuvent varier selon le lieu. Les efforts déployés pour pallier à une conséquence peuvent forcer un compromis qui affecte les autres résultats (p.ex., augmenter le personnel de sécurité peut signifier moins de ressources pour d'autres aspects de l'OSV).

Dans tous ces cas, l'Agence a mis au point une série de politiques, de lignes directrices, de programmes et de processus pour gérer les résultats négatifs possibles. Plusieurs d'entre eux ont été mentionnés dans les sections précédentes de cette évaluation. Voici quelques exemples représentatifs des différents outils utilisés:

- La réglementation et les politiques sont en place pour orienter l'Agence en matière de l'administration de ses lieux protégés et fournir une orientation pour atténuer et prévenir les impacts négatifs des visiteurs (p.ex., *Principes directeurs et politiques de gestion de Parcs Canada (1994)*, *Lignes directrices en matière de prévention (2009)*);
- Les outils et la formation disponible au personnel (p.ex., la trousse EV, les ateliers « des solutions pour les sentiers », etc.);

- Les processus d'approbation pour les nouvelles activités de loisirs, qui comprennent généralement une analyse de l'environnement et des préoccupations pour la santé et la sécurité (p.ex., *Bulletin de gestion # 2.6.10: Évaluation des activités récréatives et des événements spéciaux (2008)*);
- Les pratiques opérationnelles du site (p.ex., varier les heures d'ouverture pour atténuer les risques de vandalisme, changer de chemin pour les randonnées afin de minimiser les dommages environnementaux, limiter la consommation dans les campings, accroître la sécurité pour les visiteurs et pour éviter les vols sur les sites.)

La littérature sur les loisirs et la gestion des parcs a mis l'accent sur les conséquences potentielles des imprévus qui représentent, en fait, la possibilité que les actions de la direction puissent influencer des visiteurs à se déplacer à d'autres endroits et/ou les faire cesser d'utiliser un site (p.ex., Ormsby, Moscardo, Pearce et Foxlee, 2004; Schneider et Budruk 1999)⁵⁶. Une application de ces concepts dans le contexte actuel serait évidente si les efforts visant à attirer des nouveaux ou différents types de visiteurs entraînaient des déplacements ou des interruptions de visites des visiteurs existants, de sorte qu'aucun gain global dans le nombre de visiteurs n'est réalisé. Différents documents de l'Agence, tels que les plans de gestion, les principes directeurs et les politiques opérationnelles ainsi que le *Bulletin de gestion 2.6.10 : Évaluation des activités récréatives et des événements spéciaux (2008)*, sous-entendent, mais ne mentionnent pas, que les questions de déplacement ou d'interruption des visites étaient ou devraient être pris en considération lors des prises de décision au sujet de l'OSV. Une amélioration de la capacité de l'Agence à suivre les déplacements potentiels et les interruptions de visites se développe à mesure que l'information sur les caractéristiques des visiteurs et sur les tendances « visites-personnes » devient disponibles.

Question 10	Indicateurs
Dans quelle mesure la gamme complète d'options de prestation des programmes est-elle identifiée et utilisée?	<ul style="list-style-type: none"> • Présence et efficacité rapportée des partenariats. • Preuve que des partenariats supplémentaires soient nécessaires. Existence de modèles de prestation de tiers réussis.

Attente: Les partenariats potentiels et les options de prestation de services (p.ex., prestation par des tiers) ont été évalués pour la faisabilité et sont utilisés au moment opportun.

Conformément à d'autres juridictions, l'APC fait affaire avec une variété de tierces parties (p.ex., les amis, les organisations et les entreprises) afin de soutenir les visiteurs (c.-à-d. afin d'augmenter l'offre de services, telle que des visites guidées, l'exploitation d'une boutique de cadeaux, ou en fournissant des services alimentaires privées et de l'hébergement en marge d'un PN ou LHN).

L'Agence a développé une *Politique sur l'engagement du secteur privé*, et un *guide et outils d'engagement du secteur privé*. Le *cadre des avantages de l'engagement du secteur privé* de l'APC souligne les avantages des partenariats et les valeurs de référence, fondé sur les comparables de l'industrie. Par l'entremise du *registre des engagements des partenaires de Parcs Canada*, l'Agence tient un inventaire des partenariats courants, prévus et passés dans le

⁵⁶ Un déplacement implique un visiteur qui doit quitter un site vers un nouveau en raison de changements négatifs perçus dans l'état social, de gestion ou des ressources de l'environnement de loisirs et dont ce déplacement peut être intra-site (c.-à-d. à l'intérieur des limites du même site), ou inter-site (c.-à-d. que le visiteur doit quitter afin de poursuivre son séjour ou ses activités à un endroit situé à l'extérieur des limites du site original).

Tableau 27. Pourcentage de sites offrant des services ou des activités soutenus par des tiers

	PN/AMNC (n = 40)	LHN (n = 62)
Activités récréatives guidées	73%	S/O
Location d'équipement	53%	S/O
Boutique cadeau	55%	60%
Services d'alimentation	40%	39%
Hébergement alternatif	33%	S/O
Activités récréatives	S/O	37%
Interprétation	S/O	68%
Événements spéciaux	S/O	94%
Autres	65%	31%

Note: Les questions posées aux gestionnaires de l'EV des PN différaient de celles provenant des LHN (les options qui n'ont pas été offertes à tous les groupes respectifs sont indiquées par S/O).

domaine du secteur privé. Elle anime un réseau de partenariat, constitué d'une communauté de personnel de soutien impliqué dans l'engagement des entreprises à l'échelle de l'Agence dans le but de faciliter les possibilités de formation et de perfectionnement, ainsi que la création d'un forum pour le partage des meilleures pratiques.

Des gestionnaires de l'EV ont rapporté au moins quelques ententes de partenariat dans 40 PN/AMNC et dans tous les LHN sauf un. Le Tableau 27 donne des exemples des types de services offerts soutenu par des tiers.

Le Tableau 28 fournit des statistiques relatives au nombre de permis d'occupation dans les PN (mais pas dans les LHN) par type de permis pour un exercice financier. Plus du quart de ces permis (28%) appartiennent à des entreprises situées dans les lotissements urbains de Banff et Jasper. 72% des permis sont octroyés aux PN Banff, Jasper et Lac Louise. Ces PN reçoivent le plus haut volume de visiteurs dans le réseau et ils soutiennent le plus grand nombre de tiers offrant des services.

Certaines juridictions dépendent largement de tiers pour l'offre de services. Par exemple, la *Commission de la capitale nationale* gère le parc de la Gatineau, qui est, en fait, le seul parc fédéral ne faisant pas partie des lieux administrés par l'Agence. Le parc de la Gatineau offre un contrat pour l'ensemble de ses opérations par le biais d'un processus d'appel d'offres. Les demandes de services comprennent l'entretien des lieux, la perception des droits, et les réservations de camping. Des arrangements contractuels similaires sont également observés dans le réseau des PN des États-Unis, qui s'appuie également sur des tiers pour l'approvisionnement de certains services offerts. Le réseau fédéral des parcs et sites des États-Unis compte environ 600 concessionnaires dans plus de 120 sites, fournissant de la nourriture, l'hébergement, le transport, la vente au détail et d'autres services.⁵⁷

Tableau 28. Types et nombre de permis d'affaires dans les PN pour l'exercice financier 2008-2009

Type	Nombre
Services/installations communautaires	31
Divertissement	14
Services de restauration	395
Location d'équipement	168
Ventes au détail	354
Services	924
Hébergements	117
Autres	467
TOTAL	2470

Source: Direction de l'infrastructure et biens immobiliers
Note: Les données pour un site sont de 2006-07.

⁵⁷ Parcs nationaux des États-Unis, *NPS Overview* (2009) http://www.nps.gov/pub_aff/refdesk/NPS_Overview.pdf (disponible en anglais seulement).

Les gestionnaires de l'EV étaient très susceptibles d'identifier un besoin de développer des partenariats supplémentaires pour appuyer l'OSV et améliorer l'expérience du visiteur (c.-à-d. 95% pour les PN et 87% pour LHN). Les partenaires potentiels comprennent des groupes autochtones, les habitants locaux, les écoles, les groupes de l'industrie du tourisme, les services alimentaires, les groupes de visites guidées et les groupes ayant des compétences spécifiques (p.ex., théâtre autour d'un feu de camp, présentations), programmation spécifique pour les marchés clés (c.-à-d. les nouveaux Canadiens et les jeunes), et des partenariats pour des installations et de la haute technologie.

Les limitations des instruments existants du gouvernement ont été identifiées comme étant un domaine à risque dans le *Profil de risque de l'Agence 2010-11*, pour l'établissement des partenariats efficaces. De nombreux sites ont tenté de mettre en œuvre leur propre « solution de rechange » fondée sur des arrangements informels plutôt que sur des ententes de partenariat officielles afin d'éviter ces restrictions.

Les partenaires existants et les intervenants interrogés lors de l'évaluation ont généralement une opinion favorable du personnel de l'APC avec lequel ils interagissent sur site.⁵⁸ Parmi les 44 intervenants interrogés, 73% ont déclaré que leur partenariat fonctionne bien. La moitié a indiqué n'avoir pas été suffisamment impliquée dans la prise de décision par rapport à 30% ayant déclaré n'avoir pas été suffisamment impliqués dans le processus décisionnel. Trois intervenants ont indiqué qu'ils n'étaient pas impliqués et ne ressentent pas le besoin de l'être.

Les avantages du partenariat identifiés par les personnes interrogées comprenaient, entre autres, la capacité de l'APC à fournir des services, à accéder à des ressources pour améliorer les services, et à l'ouverture de nouveaux marchés. Par exemple, les partenaires sont en mesure de fournir des renseignements commerciaux, attirer des visiteurs et aider à organiser des événements spéciaux. En outre, nous percevons que les partenaires puissent aider à transmettre des messages au public et à fournir une exposition plus efficace des sites de l'APC.

Les partenaires existants, particulièrement les entreprises, sont intéressés à offrir et à favoriser des activités dans les parcs (p.ex., certains partenaires estiment que l'APC pourrait faire plus pour comprendre ses marchés existants et potentiels, et devrait utiliser les ressources de ses partenaires pour en savoir plus sur les visiteurs et ainsi améliorer leur expérience). Par ailleurs, certains participants aux entrevues de groupe ont noté que par rapport à l'Agence, ils sont en meilleure position pour effectuer des changements aux services qu'ils offrent aux visiteurs.

Enfin, tout comme avec les répondants de l'Agence, nous avons entendu les commentaires des partenaires/des parties intéressées sur la lenteur du processus de création de nouveaux partenariats, ce qui, en soi, est en contradiction avec la nature dynamique de l'industrie du tourisme. Une des plaintes majeures était que l'Agence est très axée sur l'APC et semble fonctionner principalement à partir de ses propres paramètres, ses perspectives et ses politiques.

⁵⁸ Cette information est cohérente avec les résultats de l'enquête sur l'engagement des parties intéressées et des partenaires, effectuée par l'APC qui montre que 79% des parties intéressées et des partenaires ont une impression globale positive de l'Agence et dont 34% ont même déclaré qu'ils ont une impression « très positive ».

Les partenaires et les intervenants doivent opérer à partir de ce point de vue et faire des concessions. Ce message est similaire à ceux des intervenants externes à qui nous avons parlé qui voient les « règles rigides », « la bureaucratie » et « le processus d'approbation » comme étant des obstacles à leur participation accrue. Cette réalité est corroborée à nouveau dans l'*Enquête sur l'engagement des intervenants et des partenaires*, réalisé par l'Agence et dans lequel on constate que la lenteur du processus d'approbation de l'Agence était l'obstacle le plus fréquemment mentionné par les partenaires et les parties intéressées dans leurs implications avec l'APC.⁵⁹

CONCLUSION GÉNÉRALE: CONCEPTION DU PROGRAMME

L'activité de programme de l'EV a fait l'objet d'une restructuration et réorganisation à grande échelle au cours des trois dernières années. La majeure partie du travail de création, de classification, et d'embauche du personnel dans le cadre de ces nouvelles structures a été complétée en cours de l'évaluation. De manière générale, le personnel soutient la réorganisation et reconnaît la nécessité d'un renouvellement systématique.

À travers la restructuration, l'Agence a également tenté de clarifier les rôles et responsabilités et a mis en place un certain nombre de mécanismes visant à promouvoir l'amélioration des communications entre les différents niveaux de l'Agence. Bien que le personnel du Bureau national soit convaincu que leur rôle est clair et que les communications se sont nettement améliorées, les autres niveaux de l'organisation ne partagent pas la même vision, particulièrement le personnel des centres de services impliqués dans le programme EV. En effet, ceux-ci étaient toujours incertains de leurs rôles face au Bureau national et ils estimaient que la communication était trop basée sur les relations personnelles plutôt que sur le partage systématique et l'échange d'information. Le personnel sur le terrain a indiqué que les communications avec le Bureau national sont généralement limitées, et les ont caractérisées comme étant formelles et unidirectionnelles, même au niveau de la direction. Un thème commun au niveau du terrain est le grand volume d'information reçu par courrier électronique, ce qui rend la priorisation difficile, surtout pendant la haute saison touristique.

Tous les groupes perçoivent l'intranet de l'Agence comme étant un moyen de communication clé. La boîte à outils EV, disponible sur l'intranet, a été perçue à la fois comme étant une ressource importante et un outil de communication efficace pour partager les directions actuelles et les attentes.

Les conséquences négatives potentielles associées à l'OSV (p.ex., des dommages aux ressources naturelles ou culturelles, des conflits entre les visiteurs ou encore entre les visiteurs et la faune, et la détérioration des biens) sont largement anticipées. Une série de politiques, programmes et activités a été mise en place pour gérer ces conséquences anticipées. Les enjeux relatifs au déplacement délibéré ou involontaire de visiteurs ou de la cessation de l'utilisation par ces derniers à cause de décisions prises par la direction, ont reçu une attention considérable dans la littérature sur la gestion des loisirs et des parcs. Par contre, l'Agence les traite de

⁵⁹ La rapidité du processus d'approbation a été identifiée comme étant soit un « obstacle » (24%) ou un « obstacle majeur » (16%) au cours des deux dernières années, ce qui a influencé la participation des parties intéressées et les partenaires avec l'Agence. Il s'agit de la plus haute cote attribuée parmi les facteurs influants évalués.

manière indirecte dans sa planification et dans l'évaluation de l'OSV. Il y a tout de même une amélioration dans les outils permettant de mieux suivre le déplacement potentiel ou la discontinuité dans le futur.

Enfin, il est clair que l'Agence utilise une variété de fournisseurs de services pour améliorer l'offre de services à la disposition des visiteurs. Il s'agit notamment des activités récréatives guidées, la location d'équipements, les boutiques de cadeaux, les services alimentaires et d'hébergement. Nous dénotons que la demande est modérée ou élevée pour plusieurs de ces activités ou services (voir la section sur la pertinence). Certaines études limitées démontrent que d'autres réseaux de parcs dépendent encore plus des services offerts par des fournisseurs indépendants. Le personnel sondé de l'APC a exprimé qu'il y avait un besoin de plus de partenariats pour soutenir l'OSV. Les intervenants que nous avons rencontrés, en particulier dans le secteur commercial, ont démontré de l'intérêt à fournir davantage de services. L'éventail limité d'instruments mis à la disposition des gestionnaires de l'Agence demeure un obstacle majeur à prendre des engagements et travailler avec les intervenants et les partenaires.

5 CONCLUSIONS, ENJEUX ET RECOMMANDATIONS

Les sous-activités de l'OSV de l'AAP représentent le coût le plus élevé de l'Agence. En effet, environ 30% de toutes les dépenses au cours des années 2007-2008 à 2009-2010 sont attribuées à cette dépense. Les visites aux sites de l'APC représentent environ 66% des recettes totales de l'Agence, ce qui dépasse les 100M\$ annuellement. Les biens liés à l'EV/OSV ont représenté 40% du montant estimatif de 10B\$ en valeur de remplacement du portefeuille des biens de l'Agence. Si l'OSV n'est pas bien gérée, il pourrait y avoir une perte de revenus et une diminution des visites, des dommages aux ressources naturelles et culturelles qui sont au cœur de l'expérience de l'APC, limitant ainsi la réalisation de l'objectif du mandat de l'appréciation publique des lieux protégés et, finalement, avoir un impact sur la capacité de l'Agence à soutenir les lieux patrimoniaux protégés pour les générations futures. Compte tenu de l'importance de l'investissement dans l'OSV, et de son importance relative au mandat de l'Agence, cet enjeu est une priorité élevée dans les plans d'évaluation de Parcs Canada 2009-2010 et 2010-2011.

L'évaluation a porté sur:

- 1) **Pertinence:** La livraison de l'OSV est-elle conforme à la législation, aux mandats, aux rôles et aux priorités de l'Agence? L'Agence dispose-t-elle d'information, d'outils et de procédés pour comprendre les exigences et les attentes d'utilisateurs potentiels et ces renseignements sont-ils employés à orienter le développement de l'offre à long terme? L'OSV et/ou des aspects de l'offre sont-ils suffisamment en demande pour justifier l'offre?
- 2) **Efficacité:** L'Agence atteint-elle ou est-elle susceptible d'atteindre ses objectifs de rendement interne et ministériels pour l'OSV?
- 3) **Rapport coût-efficacité:** Le programme est-il efficace et économique compte tenu des extrants et des résultats produits? À quel point les résultats souhaités peuvent-ils être attribuables aux mesures du programme?
- 4) **Conception et exécution:** À quel point la conception du programme et les changements qui y ont été apportés au cours des dernières années ont-ils été communiqués, compris, et encouragés par le personnel de l'Agence? Les conséquences potentiellement négatives du programme sont-elles identifiées et gérées? Dans quelle mesure les mécanismes d'exécution sont-ils pris en compte et utilisés pour maintenir le rendement du programme?

Pertinence : Nous avons conclu que l'approvisionnement d'une OSV était conforme au mandat de l'Agence, aux priorités globales du gouvernement, et aux attentes du public. L'offre disponible à l'APC est similaire à celle de nombreux autres parcs. Certaines composantes de l'OSV sont nécessaires dans le cadre de l'offre de services (c.-à-d. routes, terrains de stationnement) et/ou compatibles avec les attentes du public. Par conséquent, ces composantes sont communes à tous les systèmes (p.ex., les centres d'accueil et les terrains de camping dans les PN, les sentiers à la fois dans les PN/AMNC et les LHN).

L'Agence a, les outils et les processus en place pour comprendre ce qui caractérise les visiteurs, les tendances, les besoins et les attentes, notamment un système de surveillance de la fréquentation PIV, ainsi que de nouveaux outils de segmentation des visiteurs et des processus structurés d'évaluation et de planification de l'OSV sur site. Toutes les sources d'information et les outils ont certaines limitations. Par contre, les enjeux liés à la validité des données sur les « visites-personnes » et à l'ensemble des données mesurées, les sondages PIV sont

particulièrement importants étant donné le rôle qu'ils jouent dans la compréhension des tendances, dans la l'établissement des objectifs et dans la prise de décisions par les gestionnaires sur les orientations de l'organisation.

Les outils existants sont perçus comme étant utiles bien que la perception de leur utilité varie selon le réseau et le type d'outil. C'est surtout l'outil d'évaluation de l'EV qui sert de véhicule principal, à la fois pour rassembler diverses sources de renseignements sur la nature des visiteurs et les variations de la demande, et pour identifier les améliorations devant être apportées à l'offre existante. Cet outil a fait l'objet d'un usage intensif depuis sa mise en œuvre en 2005 avec, pour résultat, des centaines d'interventions prévues, dont plusieurs ont été déclarées achevées. D'autres outils, tel que le concept des possibilités d'expériences du visiteur, dont la mise en œuvre ne fait que débiter, sont plus particulièrement axés sur le développement de nouveaux produits.

Bien que nous accordons généralement à dire que des progrès ont été faits en ce qui a trait au développement d'outils et de techniques pour comprendre les visiteurs et les changements dans leurs attentes et leurs exigences, les gestionnaires au niveau régional cherchent à améliorer l'accès aux renseignements ayant une pertinence plus particulière aux sites qu'ils administrent et ont signalé avoir besoin de plus de temps, de ressources et d'expertise pour se servir des renseignements disponibles. Au niveau national, il y a un désir de documenter et normaliser davantage la collecte de données dans toute l'Agence, afin d'en augmenter la qualité et l'utilité globale au sein de l'organisme, d'exploiter de façon plus cohérente des approches normalisées afin de comprendre et segmenter les visiteurs et d'augmenter la portée des données collectées.

L'ordre de grandeur de la demande aux lieux administrés par l'APC, tel que mesurée en « visites-personnes », ou en visiteurs adultes canadiens uniques, continue à se chiffrer par millions chaque année, bien qu'il soit raisonnable de conclure que le nombre de visites diminue. L'ampleur de cette diminution en « visites-personnes » est difficile à déterminer avec certitude étant donné les diverses sources d'erreurs dans les estimations. La demande est saisonnière et varie selon les réseaux (p.ex., dans les PN, les SHN, et les canaux historiques) et selon les sites dotés de systèmes. De façon générale, les visiteurs des lieux administrés par l'APC ne sont pas représentatifs de la population canadienne (c.-à-d. qu'ils sont plus âgés et moins ethniquement diversifiés). Il existe, au sein de l'Agence, un sentiment général que la diminution des visites ne peut être inversée qu'en attirant des segments de la population actuellement sous-représentés dans le profil des visiteurs qu'a dressé l'Agence.

Bien qu'il ne soit pas raisonnable de s'attendre à ce que l'Agence dispose de données quantitatives concernant la demande pour chacune de ses installations, services ou activités nous nous attendions à tout le moins à ce qu'il y ait un inventaire du degré de disponibilité de divers activités et services de l'OSV particuliers, ainsi qu'une compréhension, à l'échelle nationale, de la fréquence d'utilisation d'au moins quelques services ou activités (c.-à-d. liée aux aspects les plus matériels ou aux aspects à plus haut risque de l'offre, ou à de nouvelles initiatives qui, par un suivi de l'utilisation, pourraient fournir de précieux renseignements pour la planification et la prise de décisions au niveau national). À ce niveau, l'Agence accuse, à quelques exceptions près, un manque de données sur ce genre de composantes particulières de l'OSV, bien que des

données locales soient collectées dans certains cas (p.ex., statistiques sur l'occupation des terrains de camping ou données sur l'utilisation des sentiers).

Des estimations subjectives de la demande pour divers services et activités révélaient à tout le moins l'existence d'une demande modérée pour plusieurs installations et activités de base offertes par l'Agence. Il existe un consensus général selon lequel les demandes changent et selon lequel les visiteurs en général recherchent un plus grand confort matériel, des services assistés par la technologie, et diverses améliorations quant à la qualité ou à la portée de l'offre actuelle. Il existe également un sentiment que le marché se fragmente de sorte que l'offre de services doit s'adapter en augmentant le nombre d'occasions disponibles afin d'attirer de nouveaux types de visiteurs.

Efficacité : Des éléments probants provenant des observations sur place et d'un large éventail de documents de l'Agence témoignent du fait qu'il existe plusieurs activités et extrants associés à divers aspects du cycle de l'EV. Les principaux points faibles identifiés par le personnel de l'APC portaient sur l'adéquation de l'information pré-visite (rêver et planifier), la signalisation (voyager et arriver), la qualité de l'infrastructure (visiter) et un manque d'activités et d'extrants pour optimiser l'expérience après la visite (départ et souvenir). Dans certains cas, la rétroaction qualitative des visiteurs faisait ressortir des thèmes semblables, bien que les résultats quantitatifs des sondages auprès des visiteurs semblent indiquer que la majorité des visiteurs (80% ou plus) a tendance à être satisfaite ou très satisfaite de la quasi-totalité des activités, de l'infrastructure et des produits sur place, le plus bas pourcentage (soit 75%) ne s'appliquant qu'à l'information pré-visite.

Bien que nous ayons conclu que la diminution de « visites-personnes » déclarée est réelle et que cette tendance n'a toujours pas été inversée, la crédibilité que nous accordons à cette conclusion est tempérée par de nombreuses questions concernant la qualité des données sur les « visites-personnes ».

En moyenne, les objectifs sur site quant au pourcentage de visiteurs qui qualifient leur visite comme étant agréable ou qui sont globalement satisfaits de leur visite, sont atteints. La cible fixée du pourcentage de visiteurs déclarant que selon eux, un lieu est significatif (85%) n'est pas atteint en moyenne ou dans la plupart des lieux où ce pourcentage est évalué, bien que la majorité des visiteurs (soit 70% ou plus) déclare qu'un site est significatif. Au niveau des résultats stratégiques, pour lesquels la cible fixée est que 65% des Canadiens éprouvent un sentiment d'attachement personnel aux lieux administrés par l'APC, un niveau de rendement de base a été établi mais l'Agence n'a pas encore procédé à une nouvelle enquête nationale auprès des Canadiens pour évaluer les changements concernant les données de référence.

Efficacité et économie : Les preuves montrant que le programme de l'OSV est géré de façon efficace et économique proviennent à la fois de rapports anecdotiques d'initiatives prévoyant un bon rendement et une économie des opérations ainsi que l'utilisation par les gestionnaires de plusieurs possibilités concernant le choix des intrants (p.ex., composition du personnel, prix concurrentiels et une souplesse au niveau de la fixation des prix), et la production des extrants (c.-à-d. services minimaux ou aucun service offert à certains sites, services offerts selon la

demande saisonnière, portée de l'offre modulée à divers lieux assujettis à plusieurs catégories de niveau de service, variation de la disponibilité de certains aspects de l'offre selon la saison).

L'analyse quantitative a fournie des données provisoires limitées sur l'économie et l'efficacité d'un échantillon de PN comparativement aux LHN et aux canaux historiques. Bien que l'efficacité et l'économie des réseaux soient intéressantes, il est probable que les questions les plus importantes qu'ait soulevées cette analyse se rapportent aux différences entre les sites plutôt qu'entre les réseaux et à la mesure dans laquelle il est raisonnable et pratique d'exploiter des sites dont les ratios de recouvrement des coûts sont très différents ou dont les montants dépensés pour attirer un visiteur diffèrent grandement. Certains éléments portent à croire qu'une prise en considération des questions ait été amorcée grâce à l'établissement, par les unités de gestion, de plans de viabilité, en réponse aux contraintes fiscales pesant sur l'ensemble du gouvernement.

Attribution des résultats : L'Agence a développé une analyse plausible qui illustre pourquoi le nombre de visites aux sites est en déclin (c.-à-d. fondée sur des changements démographiques macro-sociaux dans la société et des demandes liées au tourisme en changement) en supportant ce projet avec une portée interne au sein de l'Agence. Elle développe des outils qui lui permettront de suivre directement les changements des caractéristiques des visiteurs au fil du temps et qui offriront des aperçus empiriques plus directs en lien avec ce qui pourrait être la cause d'augmentation ou de diminution du nombre de visites dans le futur.

La théorie de programme de l'Agence pour les résultats sur les sites indique que les résultats peuvent être atteints peu importe le niveau des intrants et des extrants, pourvu que l'offre disponible, incluant la nature du site même, soit cohérente avec les attentes antérieures des visiteurs. Ce modèle est conforme à la littérature passée en revue dans le cadre de cette évaluation et est appuyé par des données qualitatives collectées par l'Agence.

Les données qualitatives indiquent également une multitude de mesures de gestion risquant d'influencer les résultats. À ce jour, les efforts afin d'identifier les indicateurs prévisionnels quantitatifs des résultats et/ou des différences des groupes dans les résultats ont été minimales et n'offrent pas une observation claire des facteurs influants de l'Agence sur les résultats. L'évaluation quantitative de l'influence des programmes sur les résultats est exigeante puisque les mesures de gestion spécifiques risquent d'avoir une légère influence sur les évaluations globales des visiteurs portant sur une visite et puisque l'existence d'évaluations déjà très positives de l'expérience de visite par les visiteurs fait en sorte qu'il est difficile de cerner les améliorations progressives liées aux mesures de gestion. Les études quantitatives sur les variables explicatives des résultats ou les différences des groupes dans les résultats ont été, jusqu'à présent, restreintes et n'ont pas offert d'aperçu clair et cohérent des principaux déterminants des résultats ou des effets de certaines mesures de gestion.

Conception du programme : Les efforts visant à renouveler l'activité du programme de l'EVet l'OSV en particulier, jouissent d'un soutien populaire au sein de l'Agence, bien que des précisions supplémentaires sur les rôles et les responsabilités au sein des nouvelles structures organisationnelles ainsi qu'une amélioration de la communication ont été nécessaires au moment de l'évaluation. De possibles conséquences néfastes liées à la livraison d'une OSV sont bien anticipées et traitées comme faisant partie des activités normales. La problématique importante

du déplacement ou de l'abandon des visites par des visiteurs actuels dû à la présence accrue d'un plus grand nombre de visiteurs ou de types différents de visiteurs dans un futur proche n'est abordée qu'indirectement dans les documents directeurs de l'OSV de l'Agence. Finalement, l'Agence a clairement pris en considération et a embauché une multitude de fournisseurs de services tiers, y compris une panoplie de services et d'activités spécifiques, afin de rehausser l'offre de services disponible aux visiteurs. Les intervenants, particulièrement ceux du secteur commercial, ont exprimé leur intérêt de vouloir offrir plus de services. Un obstacle majeur à la réalisation de ces opportunités continue d'être le nombre restreint d'instruments disponibles aux gestionnaires de l'Agence, dans le contexte gouvernemental, afin d'impliquer et oeuvrer avec les intervenants et les partenaires.

Recommandations

Il est frappant de constater le grand nombre d'enjeux et de problématiques associés à la mise en œuvre de l'OSV identifiés au cours de cette évaluation qui sont déjà abordés, en entier ou en partie, par des initiatives continues. Ces exemples comprennent:

- Un manque d'information associé aux marchés locaux pour les gestionnaires de l'EV sur le terrain est abordé au moyen du développement d'une segmentation plus détaillée et sophistiquée des visiteurs dans les lieux, malgré la persistance d'inquiétudes associées à la cohérence de l'usage de ces renseignements et avec la capacité à l'échelle locale
- Un soutien des éléments de rêve, de planification, de voyage et d'arrivée du cycle de l'expérience du visiteur se fait aborder au moyen d'un projet national de renouvellement du site Web.
- La nécessité de consolider l'étape de départ des lieux du cycle de l'EV est abordé au moyen du développement d'une collection de marchandises de l'APC.
- Le manque de renseignements pertinents sur l'inventaire, l'état ou l'usage des installations et des infrastructures de l'OSV est abordé dans la réponse à l'*Évaluation du programme de gestion des biens* de 2009 et au moyen du développement de nouvelles normes liées aux plans d'investissements de l'Agence et à la gestion de projet, conformément aux nouvelles politiques du SCT.
- L'intérêt du Bureau national associé à la collecte de nouveaux types d'informations (telles que les visites payées, l'usage de types spécifiques de laissez-passer de parc, le taux d'occupation des terrains de camping) est abordé au moyen de l'introduction d'une nouvelle génération de systèmes de point de vente qui effectuera la collecte de données sur les visiteurs et les recettes ainsi que l'acquisition d'un nouveau service de réservation des terrains de camping.

Nos recommandations mettent donc l'accent sur les problématiques dans lesquelles nous n'avons pas repéré la présence d'actions/d'initiatives continues ainsi que les quelques cas où les actions ont été retardées ou n'ont pas été effectuées entièrement. Ces problématiques comportent la clarification de la gouvernance globale (c.-à-d. les rôles et les responsabilités), les types et la qualité des renseignements liés à l'OSV collectés à l'échelle nationale afin d'encourager la compréhension, la responsabilité, l'investissement, la gestion du rendement et la prise de décision, ainsi que le développement d'outils et de processus spécifiques afin d'améliorer la cohérence des analyses et de la planification dans le but de répondre aux objectifs corporatifs.

Gouvernance globale

Il est évident qu'il y avait, au moment de l'évaluation, des incertitudes associées avec les rôles et les responsabilités, particulièrement à l'échelle des centres de services dans la réalisation du programme de l'OSV.

Recommandation 1 :

Que le VP REEV étudie, clarifie et communique des orientations supplémentaires sur les rôles et responsabilités respectifs du Bureau national, des centres de services et du personnel des unités de gestion dans le cadre des travaux en cours relatifs à une planification durable au sein de l'Agence.

Réponse de la direction:

Acceptée. Le VP REEV étudiera, clarifiera et communiquera des orientations supplémentaires sur les rôles et responsabilités du Bureau national, des centres de services et du personnel de l'EV des unités de gestion d'ici le 31 mai 2012.

Approvisionnement des éléments de l'OSV

Il est de notre avis que l'Agence devrait, au minimum, être en mesure de documenter, pour chacun des lieux, l'existence de divers infrastructures, services et activités associés avec l'OSV.

Recommandation 2 :

Que le VP REEV supervise l'achèvement de l'inventaire des produits et services offerts selon les sites et s'assure, avec la collaboration du VP, opérations, que tous les sites évaluent et confirment un inventaire de référence et qu'ils le mettent à jour annuellement ou à tous les deux ans.

Réponse de la direction

Acceptée. Le VP REEV supervisera l'établissement de l'inventaire des produits et services offerts à chaque endroit et s'assurera, en collaboration avec les VP, Opérations, que tous les endroits possèdent un inventaire de base qu'ils mettent à jour annuellement. L'unité de gestion devra ensuite valider les données recueillies par le VP REEV. Ces renseignements permettront à l'Agence d'avoir une idée précise des services offerts dans l'ensemble de l'organisation et de faire des comparaisons. Ils permettront également aux visiteurs de faire des recherches sur le site Web de Parcs Canada selon les activités et les services qui les intéressent, et à Parcs Canada de fournir de manière proactive des possibilités d'expérience du visiteur à différents segments de marché. Cet inventaire sera établi d'ici le 31 décembre 2013.

L'évaluation de l'OSV a également permis de constater la faible quantité de données disponibles sur l'utilisation des différents éléments de l'infrastructure, des services et des activités qui s'y rattachent. Une fois que l'inventaire sera établi, les VP, Opérations, évalueront s'il serait possible que les différents lieux l'utilisent pour évaluer la viabilité des opérations relativement à l'utilisation de l'infrastructure, des services et des activités sur place.

En outre, le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation a remarqué que l'Agence était à préparer une demande de propositions pour un nouveau service de réservation dont la mise en œuvre est prévue pour 2013. Ce service comprendra un système de gestion des inventaires pour les terrains de camping d'avant-pays et d'arrière-pays. Ce système normalisé permettra à l'Agence de gérer les terrains de camping, notamment la disponibilité des sites par l'entremise de l'inventaire et les taux d'occupation.

Renseignements supplémentaires pour la gestion de l'OSV

L'Agence a pris des mesures afin d'obtenir des renseignements nationaux sur l'offre et l'usage de la composante du camping de l'OSV, mais ne possède pas de cadre qui spécifie quels autres renseignements devraient être collectés au niveau national ou local avec un certain niveau de qualité des données afin de soutenir la planification et les investissements dans l'OSV.

Recommandation 3 :

Que le VP REEV élabore une structure et une orientation, devant être approuvées par le Comité exécutif de gestion (CEG), identifiant les renseignements nationaux et/ou régionaux requis pour la gestion adéquate des infrastructures et des services relatifs à l'OSV ainsi que les futures décisions concernant l'investissement (c.-à-d. fondées sur des critères, tels que l'importance relative de l'offre, les risques ou l'instauration d'une nouvelle offre) et identifie des normes sur la qualité des protocoles et des données requis dans divers contextes (p.ex., les exigences quant à la qualité des données pour l'utilisation d'une nouvelle installation ou d'une existante peuvent varier selon la taille de l'investissement).

Réponse de la direction

Acceptée. En s'appuyant sur la réponse de la direction n°2, le VP REEV élaborera une structure et une orientation devant être approuvées par le CEG, identifiant les renseignements nationaux et/ou régionaux requis pour la gestion adéquate des infrastructures et des installations relatives à l'OSV. La structure comprendra des protocoles et des normes de qualité requises pour des investissements et des installations de divers types et pour divers types et niveaux d'utilisation. Cet exercice s'achèvera d'ici le 13 décembre 2013.

Consolider la planification de l'OSV

L'Agence a introduit des outils afin d'aider à l'évaluation et à la planification de l'OSV (c.-à-d. surtout l'outil d'évaluation de l'expérience du visiteur). Cependant, les outils existants sont probablement inadéquats pour aborder les objectifs d'extrants nouvellement articulés et liés au développement ou au renouvellement de certaines composantes de l'OSV à chaque année, et ce, en vertu des approches normalisées à la segmentation des visiteurs. Au même moment, les gestionnaires locaux de l'EV ont indiqué avoir de la difficulté à avoir accès aux outils et aux renseignements, un besoin pour des renseignements supplémentaires spécifiques aux sites ainsi qu'un manque d'expertise dans l'usage des outils et des renseignements existants.

Recommandation 4 :

Que le VP REEV fournisse des outils de planification supplémentaires pour assister les gestionnaires de l'EV dans la planification annuelle des résultats ciblés dans l'OSV (c.à-d. les sites prévoiront/renouveleront chaque année pendant les trois prochaines années au moins trois occasions d'expérience du visiteur ciblant les segments de marché-clés et les types du QE).

Réponse de la direction

Acceptée. Le VP REEV évaluera la série d'outils de planification de l'EV et renouvellera une approche nationale de l'EV. Cette tâche a débuté avec des commentaires du Conseil des gestionnaires de l'EV. Ce renouvellement impliquera un examen des outils existants et les améliorations dont ceux-ci pourraient bénéficier. Il comprendra également l'identification de toutes les lacunes relatives à la planification et les moyens de les combler.

Les commentaires initiaux du Conseil identifiaient les éléments-clés d'une stratégie des lieux de l'EV. Ceux-ci comprennent: une analyse de la situation actuelle (semblable à une évaluation de l'EV), une définition de l'essence des lieux, l'identification des marchés-cible, le développement d'idées pour de nouveaux produits, la création d'un plan d'action pour développer des produits particuliers destinés à des marchés spécifiques et enfin, l'évaluation de la mise en application de la stratégie des lieux de l'EV. Cette stratégie constituera un outil essentiel pour orienter le secteur vers l'atteinte des extrants ciblés dans la structure de gestion.

Recommandation 5 :

Que le VP REEV fournisse des directives sur les types d'analyses requises pour assister à la planification de l'OSV (p.ex., QE, PRIZM, codes postaux et autres données apparentées) ainsi qu'une formation et une orientation supplémentaire quant à l'utilisation de ces outils uniformes à l'échelle nationale pour le développement ou le renouvellement des occasions d'expérience du visiteur.

Réponse de la direction

Acceptée. En 2007, l'Agence a instauré le concept du Quotient Explorateur (QE) suivi lors de l'été 2010, par l'acquisition d'un outil de segmentation supplémentaire plus sophistiqué, PRIZM-C2, également développé par Environics. PRIZM-C2 associe 12 étapes de la vie à des renseignements sur ses membres tels que: taille du marché, données démographiques, valeurs, habitudes d'utilisation des médias (habitudes médiatiques) habitudes de loisir, motivations à voyager (par type de QE), etc. En 2012, l'Agence améliorera la cueillette de renseignements sur les visiteurs grâce à l'instauration, dans les points de vente, d'une nouvelle génération de caisses enregistreuses. Ces dernières fourniront des données fiables et en temps opportun sur les recettes ainsi que des renseignements, tels que les codes postaux, la taille des groupes, sexe, et âge approximatif des visiteurs. Grâce à l'usage combiné de QE et de PRIZM, l'Agence sera en mesure d'instaurer une approche commune et cohérente à la segmentation.

La Direction REEV met également en place une formation sur la segmentation des marchés pour l'EV en janvier 2012. Cette formation fournira un encadrement sur l'approche uniforme à l'échelle nationale de la segmentation des marchés. Elle aidera le secteur à analyser et utiliser les données de QE, PRIZM-C2 (codes postaux et autres données apparentées) pour favoriser et promouvoir de nouvelles expériences aux visiteurs en ciblant davantage les attentes des segments-clé du marché. La formation appuiera le développement de nombreuses stratégies d'EV qui aideront les parcs ou les sites à atteindre les résultats-cibles de l'EV.

Visites-personnes

Les statistiques de visites-personnes sont une mesure clé pour tous les aspects de l'activité de programme EV, dont l'établissement d'objectifs, la mesure du rendement ainsi qu'une base pour tenir l'Agence et les personnes en charge responsables. Les données existantes ont, cependant, plusieurs limitations dans la manière dont elles sont collectées, gérées et présentées. En principe, la qualité des données devrait être conforme aux besoins des gestionnaires et ce qui est abordable et raisonnable étant donné ses utilisations prévues. Selon nous, ce n'est pas présentement le cas.

L'Agence dispose de plusieurs options liées aux données sur les visites-personnes dont, sans toutefois s'y limiter, l'abandon du système métrique en raison des coûts et de la complexité liés à l'obtention de données valables et fiables, la révision de la définition du terme « visite » afin de rendre la collecte de données plus simple et moins coûteuse (p.ex., compter le nombre de visites sans avoir à identifier et exclure le trafic en transit des estimations) ainsi que la mise en place de normes de qualité différentielles pour différents sites (p.ex., prioriser les méthodes de haute qualité au sein des 20 à 30 sites les plus visités qui comptent pour 80% à 90% des visites enregistrées). Cette dernière option est conforme aux directives de l'Agence datant de 2000.

Recommandation 6 :

Que le VP REEV formule, à court terme, une proposition, devant être approuvée par le CEG, qui donne un aperçu de la série de statistiques de fréquentation que collectera l'Agence, de l'utilité stratégique de ces statistiques quant au fonctionnement de l'Agence, et qu'il mette à jour les normes nationales (c.-à-d. périodes de mise à jour, inclusions, documentation, établissement des objectifs, responsabilités) lorsque pertinent, pour la clarté et la convivialité de la mise en œuvre.

Réponse de la direction:

Acceptée. Le VP REEV formulera une proposition au CEG devant être approuvée d'ici le 31 décembre 2012, donnant un aperçu de la série de statistiques que recueillera l'Agence, leur utilité stratégique quant au fonctionnement de l'Agence, et procédera aux mises à jour nécessaires des normes nationales.

Sondages sur le Programme d'information sur les visiteurs

Les sondages PIV en offrent d'avantage que les autres indicateurs critiques dans l'évaluation du rendement du programme EV, particulièrement pour l'OSV. Les problématiques liées à la qualité

de ces données ne sont pas aussi importantes que celles des données sur les visites-personnes; il y a cependant, des problématiques non réglées reliées à la collecte et à la gestion de ces données.

Recommandation 7 :

Que le VP REEV fasse approuver par le CEG, tel qu'exigé, les propositions suivantes:

- a) Exiger que les plans d'échantillonnage des sondages sur le Programme d'information sur les visiteurs (PIV) et les dossiers de mise en œuvre de ces plans soient documentés par écrit et rapidement déposés dans un lieu central (p.ex., sur l'intranet ou au bureau du chef spécialiste en sciences sociales).
- b) Exiger que les questions des sondages PIV sur un emplacement en particulier soient tirées d'une banque de questions normalisée pour s'assurer que l'information collectée soit d'une utilité optimale pour l'Agence dans son ensemble.

Réponse de la direction

Acceptée. En tenant compte de la réponse n°3 (ci-haut), d'ici le 31 décembre 2012, le VP REEV fera approuver par le CEG ce qui suit :

- a) Une exigence à l'effet que les plans d'échantillonnage des sondages PIV ainsi que les dossiers de mise en œuvre de ces plans soient documentés par écrit et rapidement déposés au bureau du Chef spécialiste en sciences sociales.
- b) Le développement d'approches sur la normalisation des questions, tout en se réservant la possibilité de questions portant sur des sites en particulier.

Le PIV actuel comporte plusieurs questions obligatoires qui demandent aux visiteurs de mesurer leur satisfaction face à certains aspects de l'OSV (tels que l'information, les installations, le personnel, les services et les activités). Bien que les résultats de ces questions illustrent habituellement que la plupart des visiteurs soient satisfaits ou très satisfaits, la pertinence d'exiger la collecte de ces données sur une base régulière est douteuse.

Recommandation 8 :

Que le VP REEV supervise la révision du nombre de questions obligatoires figurant aux sondages PIV en vue de réduire les exigences à ce qui est essentiel aux fins de la gestion. Cet exercice devrait avoir pour but de simplifier l' sondage au lieu de ne remplacer que les questions obligatoires nationales par des questions supplémentaires sur des sites en particulier.

Réponse de la direction

Partiellement acceptée. D'ici le 31 décembre 2013, le VP REEV révisera les sondages PIV pour optimiser leur efficacité, y compris le nombre de questions obligatoires tout en s'assurant que les sondages assurent leur rôle national et local d'évaluation de la performance et de compréhension des visiteurs. Les sondages PIV continueront à être liés aux outils de planification de l'EV.

Résolution des conflits concernant les sondages visites-personnes et les sondages PIV

Il est évident que des désaccords à propos de certains enjeux peuvent survenir entre le Bureau national, les centres de services et le personnel de terrain sur les questions qui devraient apparaître dans les sondages ou encore sur la meilleure manière d'estimer le nombre de visites et d'effectuer les sondages auprès des visiteurs. Il n'y a pas, au moment présent, d'autorité clairement définie ayant le pouvoir de décider quel plan d'action choisir lorsqu'un désaccord se produit.

Recommandation 9 :

Le VP REEV devrait identifier et proposer pour approbation par le CGD le poste habilité à prendre les décisions finales lorsque survient des désaccords liés à la pertinence des questions de sondages ou des problématiques de méthodologie liées à la collecte de statistiques de visites ou la réalisation des enquêtes auprès des visiteurs.

Réponse de la direction

Acceptée. Le VP REEV confirmera, auprès du CEG d'ici le 30 juin 2012, le rôle du Chef spécialiste en sciences sociales en tant qu'autorité lorsque surviennent des conflits sur la pertinence des questions figurant dans les sondages ou sur la méthodologie à adopter pour la collecte de statistiques sur les visites ou pour la procédure des sondages auprès des visiteurs.

Sentiment d'attachement personnel aux lieux administrés par l'APC

L'évaluation a identifié une problématique potentielle liée à la manière dont l'indicateur de sentiment d'attachement personnel aux lieux administrés par l'APC est construit et analysé, particulièrement lorsqu'il est utilisé dans le but d'illustrer l'importance de la visite d'un lieu administré par l'APC dans le fait d'encourager un sentiment d'attachement personnel (c.-à-d. la circularité potentielle dans la définition des visiteurs, des visiteurs potentiels et du sentiment d'attachement personnel).

Recommandation 10 :

Que le VP REEV s'assure de la conduite d'une analyse supplémentaire des indicateurs du sentiment d'attachement des visiteurs des lieux administrés par l'APC afin d'identifier et de prendre en compte les impacts potentiels des définitions circulaires avant la présentation future d'un rapport comparatif destiné au public sur le rendement et les progrès de base versus les données de références.

Réponse de la direction

Acceptée. Le VP REEV effectuera une analyse supplémentaire visant le sentiment d'attachement des visiteurs de lieux administrés par l'APC avant la prochaine présentation d'un rapport public sur la performance, et dont le rapport ministériel sur le rendement est exigé d'ici le 31 mars 2014.

Renouvellement du site Web

Le site Web de l'Agence est largement considéré comme un outil clé pour la livraison d'informations pré-visite exactes et faciles d'accès. Il s'agit d'un domaine dont le niveau de satisfaction des visiteurs est « faible » et un outil que presque tous les membres du personnel de l'OSV à qui nous avons parlé ont identifié qu'une amélioration soit nécessaire. Le VP REEV est principalement responsable ce projet.

Recommandation 11 :

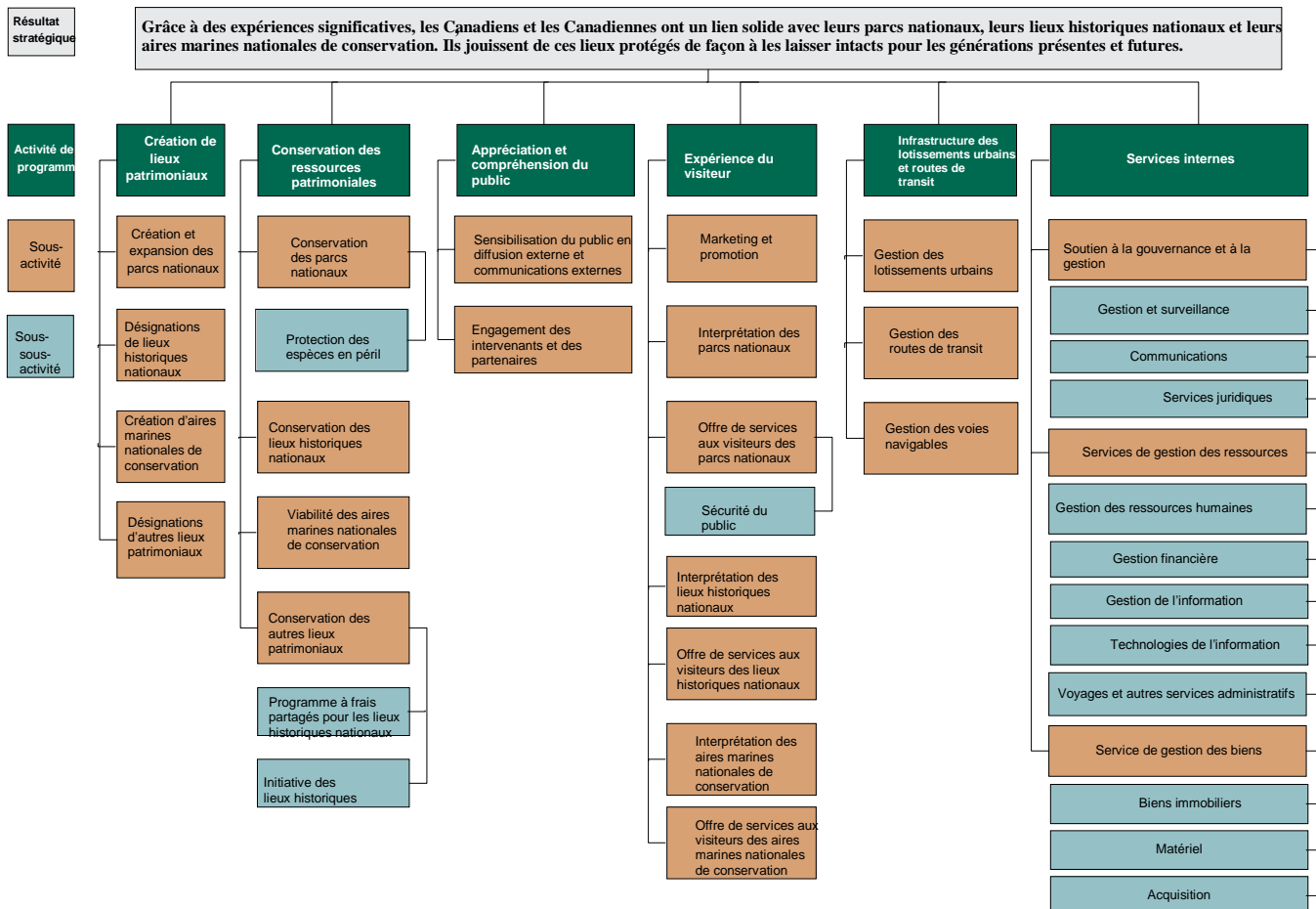
Que le VP REEV fournisse un calendrier révisé et réaliste pour le projet de renouvellement du site Web en tenant compte de l'importance de cet outil pour satisfaire les besoins en renseignements des visiteurs avant leurs visites.

Réponse de la direction

Acceptée. Le VP REEV a formé un comité directeur pour le renouvellement du site Web afin de fournir des directives sur le renouvellement du site Web. Le comité établit actuellement un échéancier et des jalons précis. Le calendrier tiendra compte d'un nombre de facteurs, notamment les nouvelles normes du Conseil du Trésor sur l'accessibilité et la facilité d'emploi des sites Web qui imposent des échéanciers strictes à Parc Canada pour le renouvellement et le respect des nouvelles normes d'ici le 13 juillet 2013; les priorités des REEV visant à améliorer les informations disponibles aux visiteurs; la croissance de la visibilité et de la connaissance de la marque touristique; l'harmonisation au nouveau système de réservations de Parcs Canada dont la date de parution en ligne est prévue pour la saison 2013. Le VP REEV approuvera ce calendrier et le présentera au CEG d'ici le 30 juin 2012.

ANNEXE « A » : RÉSULTAT STRATÉGIQUE DE PARCS CANADA ET ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES

Résultat stratégique et architecture des activités de programmes de Parcs Canada 2009-2010



ANNEXE « B » : ÉTAPES DU CYCLE D'EXPÉRIENCE DU VISITEUR

Rêver	Le visiteur potentiel est au courant de l'existence des et veut faire l'expérience des PN, des LHN et des AMNC ainsi que les occasions offertes par ces derniers, en plus des expériences associées dont il pourrait tirer profit. L'APC doit connaître les besoins du visiteur potentiel et promouvoir une sensibilisation aux occasions associées à l'expérience du visiteur.
Planifier	Le visiteur décide du lieu de destination qui convient le mieux à ses intérêts, ses besoins et ses attentes. Afin de faciliter cette prise de décision, le visiteur doit avoir accès à l'ensemble des détails entourant une visite possible à un parc, un site ou une aire marine.
Voyager	Le visiteur potentiel est en route pour une destination, un lieu, un parc, un site ou une aire marine. Lors de leur trajet jusqu'à la destination, l'orientation et les directions doivent être aussi simples et claires que possible.
Arriver	Le visiteur arrive sur le site du PN, du LHN ou de l'AMNC. Il est accueilli et reçoit des renseignements d'orientation et des détails supplémentaires associés aux occasions qui s'offrent à lui.
Visiter	Le visiteur prend part, tire profit et apprend grâce aux produits, aux programmes et aux services offerts.
Quitter	Le visiteur a eu une expérience agréable, significative, satisfaisante, enrichissante, sécuritaire et agréable.
Se souvenir	Le visiteur se souvient et partage les détails de sa visite, peut-être lors du trajet de retour ou après plusieurs semaines ou plusieurs mois. Ses souvenirs sont remplis de rappels positifs du parc, du site ou de l'aire marine.

ANNEXE « C » : DÉPENSES LIÉES À L'OSV ET À L'ÉTUDE ET LA PROMOTION PAR UNITÉ DE GESTION

Unité de gestion	2005-06	2006-07	2007-08	2008 - 09	2009-10
Nouvelle-Écosse continentale	2 039 284	1 977 170	1 920 885	2 426 832	2 318 230
Ouest de Terre-Neuve et du Labrador	2 465 171	2 260 131	2 693 548	2 820 876	3 098 321
Est de Terre-Neuve	1 937 119	2 180 565	2 797 462	2 148 389	3 135 124
Cap-Breton	5 578 009	5 509 835	6 228 135	6 329 914	5 924 547
Sud du Nouveau-Brunswick	3 023 864	2 821 962	3 600 102	3 078 102	4 307 525
Nord du Nouveau-Brunswick	1 914 963	1 700 457	1 774 334	1 586 059	1 883 842
Île-du-Prince-Édouard	3 334 141	4 569 293	7 533 367	5 333 134	6 291 779
Centre de services de l'Atlantique/d'Halifax	366 229	438 243	338 730	488 036	576 584
VP Est de Parcs Canada	64 696	92	0	1 206	0
Mingan	2 068 267	1 752 438	1 310 790	1 340 336	1 880 746
Gaspésie	2 448 164	2 545 559	2 954 209	3 059 931	3 873 054
Ville de Québec	5 150 663	9 084 707	20 686 179	5 819 113	3 609 205
La Mauricie	2 527 698	2 610 309	3 002 087	3 115 911	4 456 186
Ouest du Québec	6 680 098	6 515 063	6 992 992	8 010 163	11 295 571
Centre de services du Québec	1 122 763	1 144 028	1 361 081	1 399 571	1 419 738
Saguenay	497 329	667 394	1 326 240	770 892	937 101
Est de l'Ontario	6 484 827	5 631 096	6 385 907	6 589 123	8 533 994
Centre de l'Ontario	10 889 166	8 868 373	8 664 171	9 957 773	12 185 809
Sud-ouest de l'Ontario	7 699 599	4 569 453	3 783 732	3 415 605	4 284 794
Nord de l'Ontario	1 541 995	1 486 308	1 430 146	1 569 458	1 702 807
Centre de services de l'Ontario	334 195	366 506	467 518	378 982	408 916
Total Est	68 168 240	66 698 981	85 251 615	69 639 404	82 123 871
Manitoba	2 175 232	914 978	854 213	1 327 623	1 996 619
Mont-Riding	2 287 831	2 816 581	1 844 478	1 614 610	1 704 901
Prairies du Nord	3 331 034	4 134 434	7 733 182	3 945 152	5 861 330
Sud de la Saskatchewan	2 282 125	861 677	851 799	970 724	1 558 702
Sud des T.N.-O.	632 512	1 399 744	973 294	2 263 116	2 880 067
Nunavut	993 937	1 199 256	1 324 713	1 590 657	1 824 186
Ouest de l'Arctique	386 926	322 607	510 158	602 139	729 368
Centre de services de l'Ouest	367 001	615 156	909 760	714 599	802 065
Banff	7 500 317	10 326 357	8 436 518	8 599 783	11 991 984
Jasper	6 011 660	5 869 960	6 586 139	10 127 631	9 158 559
Kootenay / Yoho	6 499 024	8 504 489	10 073 431	8 930 842	11 830 664
Waterton / Bar U	2 032 586	2 242 034	2 265 508	2 805 551	3 169 108
Mont-Revelstoke / Glacier	1 388 213	1 801 016	1 373 377	1 671 091	2 484 938
Centre de services de gestion des biens de l'Ouest	872 255	449 547	666 195	1 421 560	2 424 080
PV ouest de Parcs Canada	74 889	370	0		0
Hot Springs	3 834 273	5 056 152	3 682 721	3 451 678	4 824 610
Colombie-Britannique côtière	3 759 495	4 099 393	4 466 791	4 372 481	8 188 018
Gwaii Haanas	495 872	582 944	560 905	945 718	693 431
Yukon	1 962 814	1 741 430	1 866 837	1 682 294	2 229 742
Bloc de parcs des montagnes	0	51 545	36 032	207	100
Total Ouest/Nord	46 887 996	52 989 671	55 016 051	57 037 455	74 352 473
Bureau national	12 034 138	1 125	11 553 107	12 043 432	12 537 357
REEV	486 327	1 786 770	2 650 748	4 362 027	4 634 484
Dépenses totales	127 576 701	121 476 547	154 471 521	143 082 319	173 648 185

Source : Feuilles de dépenses du centre de fonds de l'AAP tirées du département de Finances du Bureau national. Cet aperçu ne comprend pas le régime d'avantages sociaux des employés (RASE), les services et revenus de l'Agence ni les montants liés à la fonction de la trésorerie.

Dépenses sur l'OSV par F et E et en capital (000s)

	2005-2006		2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010	
	F et E	Capital	F et E	Capital	F et E	Capital	F et E	Capital	F et E	Capital
Est	55 014	13 154	52 723	13 976	62 645	22 607	58 888	10 752	62 115	20 009
Ouest/nord	38 866	8 021	39 463	13 527	41 392	13 624	44 969	12 068	48 324	26 028
Bureau national	12 034	0	1	0	11 553	0	12 043	0	12 537	0
REEV	486	0	1 787	0	2 651	0	4 362	0	4 634	0
TOTAUX	106 401	21 176	93 974	27 502	118 241	36 230	120 262	22 820	127 611	46 037

Cet aperçu ne comprend pas les montants liés à la fonction de la trésorerie, les services corporatifs ou le régime d'avantages sociaux des employés (RASE).

ANNEXE « D » : MATRICE D'ÉVALUATION

Enjeu / question	Attente(s)	Indicateurs	Sources des données
Pertinence			
1. Le programme est-il compatible avec les priorités générales du gouvernement fédéral et le mandat et les priorités de l'APC?	L'activité est alignée avec les directives stratégiques du gouvernement fédéral et de l'APC. L'OSV est conforme aux pratiques gouvernementales des autres juridictions.	L'activité s'aligne avec les mandats et les politiques du gouvernement fédéral et de l'APC. D'autres juridictions gouvernementales offrent des services et des programmes semblables afin d'apporter un soutien aux visiteurs de leurs lieux protégés	Examen de documents et de dossiers. Entretiens avec des intervenants clés.
2. Dans quelle mesure les gestionnaires disposent-ils de l'information et des outils nécessaires pour évaluer la demande et prendre des décisions éclairées au sujet de l'offre de services et pour répondre aux besoins changeants et aux nouvelles demandes?	L'Agence surveille en permanence les besoins actuels et changeants des demandes des visiteurs actuels et potentiels. Les gestionnaires ont les informations et les outils nécessaires pour évaluer et planifier l'OSV.	La preuve de l'existence de sources pertinentes et fiables pour l'information et d'outils pour faire le suivi de la demande et les changements de celle-ci. L'utilité perçue et la pertinence de l'information et des outils de planification et d'ajustement de l'OSV. La preuve que des changements ou des ajustements à l'OSV soient faits à la suite de l'utilisation des informations et des outils.	Entretiens avec des intervenants clés. Sondage des gestionnaires de l'EV. Examen de documents et de dossiers.
3. Quelles sont l'étendue les dimensions de la demande traitées dans ce programme?	Il existe des preuves d'une demande générale pour les services et du support pour les gens intéressés à visiter et apprécier les lieux patrimoniaux protégés. Il existe un inventaire raisonnable des éléments de l'OSV et la demande est mesurée pour les éléments clés de l'offre.	Données de fréquentation (l'APC et les autres juridictions). Inventaires du matériel et registres de demande/d'utilisation de produits et de services particuliers.	Examen de documents et de dossiers. Entretiens avec des intervenants clés. Sondage des gestionnaires de l'EV. Analyse des données secondaires supplémentaires.
Performance/rendement			
4. Le programme produit-il les extrants désirés?	Les services, installations et activités nécessaires sont développés et fonctionnent comme prévu ou bien il y a des plans satisfaisants en place afin combler les lacunes.	Les intervenants clés ont indiqué qu'ils avaient les services, les activités et les infrastructures nécessaires pour répondre aux besoins des clients. Les visiteurs sont satisfaits de la disponibilité et de la qualité des services, des activités et des infrastructures. Les infrastructures sont en bon état.	Examen de documents et de dossiers. Entretiens avec des intervenants clés. Sondage des gestionnaires de l'EV. Analyse de données secondaires supplémentaires.

<p>5. Le programme est-il efficace dans la réalisation des résultats désirés de la satisfaction et l'appréciation des visiteurs, de la signification et du sentiment d'attachement?</p>	<p>90% des visiteurs aiment leur visite. 50% des visiteurs sont très satisfaits et 90% sont satisfaits ou très satisfaits par leur visite. En moyenne, 85% des visiteurs considèrent le lieu significatif pour eux.</p>	<p>Nombre estimé de visites. % des visiteurs qui prennent plaisir, qui sont satisfaits et trouvent leur visite significative. La clarté et le caractère distinctifs des résultats.</p>	<p>Examen de documents et de dossiers. Entretiens avec des intervenants clés. Sondage des questionnaires de l'EV. Analyses de données secondaires supplémentaires.</p>
<p>6. Le programme est-il efficient en produisant les extrants (p.ex., services, installations et activités) et économique par rapport à la portée de son offre tout en produisant les résultats attendus?</p>	<p>Les prix seront comparables aux autres fournisseurs de services similaires et ne représentent nullement un obstacle pour l'utilisation de l'OSV. Les visiteurs sont satisfaits du rapport qualité-prix</p>	<p>Mesure à laquelle la gestion s'est servie des souplesses disponibles pour encourager l'exploitation efficace ou économique en relation à la demande et aux considérations de qualité. Les prix sont comparables à d'autres offres similaires et la satisfaction de « rapport qualité-prix » (valeur) est élevée. Limite à laquelle les dépenses (intrants) sont proportionnelles aux autres qui fournissent des niveaux similaires de services (extrants) et la limite à laquelle les intrants/extrants sont proportionnels aux autres qui atteignent des résultats similaires.</p>	<p>Examen de documents et de dossiers. Entretiens avec des intervenants clés. Analyse de coûts et comparaison. Analyses de données secondaires supplémentaires.</p>
<p>7. Dans quelle mesure peut-on attribuer le nombre de visites aux lieux administrés par l'APC, l'appréciation des visiteurs, leur satisfaction et le lien personnel à l'OSV de l'APC?</p>	<p>Il existe des preuves qui soutiennent la notion que l'attention portée aux besoins et aux désirs des visiteurs est liée à l'augmentation de la jouissance et de la satisfaction des lieux patrimoniaux administrés par l'APC.</p>	<p>Preuve d'un cadre permettant d'identifier les conducteurs ou les points d'influence pour les résultats souhaités. La recherche démontrant comment les conducteurs ou les points d'influence, contrôlés par l'Agence, exercent un effet sur les résultats.</p>	<p>Examen de documents et de dossiers; Entretiens avec des intervenants clés. Analyses de données secondaires supplémentaires.</p>
<p>Conception du programme</p>			
<p>8. Dans quelle mesure les rôles et les responsabilités dans la livraison du programme sont-ils clairs et efficaces?</p>	<p>Le personnel, à tous les niveaux, comprend clairement les changements aux structures organisationnelles et s'approprie leurs rôles et responsabilités au sein des nouvelles structures.</p>	<p>Les rapports du personnel sur la connaissance et la compréhension des remaniements, la réaction du personnel face aux mécanismes de communication et aux changements.</p>	<p>Entretiens avec des intervenants clés.</p>
<p>9. Dans quelle mesure les répercussions négatives sont-elles identifiées et gérées?</p>	<p>Les conséquences négatives potentielles des visiteurs (p.ex., des dommages causés aux ressources du patrimoine, les foules, et le déplacement d'un type de visiteur par un autre) sont identifiées et les risques sont gérés ou atténués de manière transparente.</p>	<p>Existence d'analyses et de plans pouvant adresser les répercussions négatives possibles (volontaires ou non) de l'OSV.</p>	<p>Examen de documents et de dossiers. Entretiens avec des intervenants clés</p>

10. Dans quelle mesure la gamme complète d'options de prestation des programmes est-elle identifiée et utilisée?	Les partenariats potentiels et les options de prestation de services (p.ex., prestation par des tiers) ont été évalués pour la faisabilité et sont utilisés au moment opportun.	Présence et efficacité rapportée des partenariats. Preuve que des partenariats supplémentaires soient nécessaires. Existence de modèles de prestation de tiers réussis.	Examen de documents et de dossiers. Entretiens avec des intervenants clés.
--	---	--	---

ANNEXE « E » : DOCUMENTS UTILISÉS**Législation, Politiques et Lignes Directrices**

Loi sur les parcs nationaux du Canada (2000).

<http://www.pc.gc.ca/fra/docs/bib-lib/docs1a.aspx>

Loi sur l'Agence Parcs Canada (1998).

<http://www.pc.gc.ca/fra/docs/bib-lib/docs1a.aspx>

Loi sur les parcs des Rocheuses (1887).

Agence Parcs Canada, *Directive sur la planification des immobilisations* (2005).

Agence Parcs Canada, *Politique sur l'engagement corporatif* (2009).

Agence Parcs Canada, *Guide de la planification de la gestion* (mars 2007).

<http://www.pc.gc.ca/fra/docs/bib-lib/docs3.aspx>

Agence Parcs Canada, *Principes directeurs et politiques de gestion de Parcs Canada* (mars 1994).

http://www.pc.gc.ca/fra/docs/pc/poli/princip/indp.ex.,_aspx

Agence Parcs Canada, *Bulletin de gestion #2.6.10 Évaluation des événements spéciaux et des loisirs* (2008).

Agence Parcs Canada, *Politique de Parcs Canada sur la gestion des droits d'utilisation et des recettes* (février 2006).

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Politique sur les services communs* (2006).

<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12025§ion=text>

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Politique sur l'évaluation* (2009).

<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?section=text&id=15024>

Documents de Parcs Canada

Murphy, Sean. Agence Parcs Canada, *Camping in Canada's National Parks: Camping Industry Trends* (2007). – Disponible en anglais seulement.

Agence Parcs Canada, *Cadre de mesure de rendement d'expérience du visiteur* (Mai 2006).

Agence Parcs Canada, *Rapports annuels / Rapports sur le rendement* (2000-01 à 2008-09).

Agence Parcs Canada, *Attitudes et limites pour l'utilisation de la visite des emplacements de Parcs Canada – Montréal, Vancouver, Toronto* (Juin 2010).

Agence Parcs Canada, *Bulletin sur la fréquentation et les lignes directrices subséquentes* (Juillet 1987).

Agence Parcs Canada, *Cadre des bénéfices d'engagement corporatif* (2009).

Agence Parcs Canada, *Guide et outils de l'engagement corporatif* (2010).

Agence Parcs Canada, *Plan d'entreprise 2010/11 to 2014/15*.

<http://www.pc.gc.ca/fra/docs/pc/plans/plan2010-2011/2010.aspx>

Agence Parcs Canada, *Profil de risque de l'Agence 2011-12* (Rapport ébauche).

Agence Parcs Canada, *Rapports sur l'état des parcs nationaux et sur l'état des lieux historiques*.

Agence Parcs Canada, *Lignes directrices sur l'hébergement alternatif* (Janvier 2011).

Agence Parcs Canada, *Évaluation du programme de gestion des biens de Parcs Canada* (2009).

http://www.pc.gc.ca/docs/pc/rpts/rve-par/58/index_f.asp

Agence Parcs Canada, *Cadre pour l'évaluation de l'expérience du visiteur* (2009).

- Agence Parcs Canada, *Futur du camping dans les PN canadiens. Un résumé des hébergements alternatifs couverts* (2008).
- Agence Parcs Canada, *Plans directeurs des parcs nationaux et lieux historiques du Canada* (2008, 2009, 2010).
- Agence Parcs Canada, *Comme prévu: Une stratégie concentrée sur les relations externes et les expériences du visiteur* (Janvier 2011).
- Agence Parcs Canada, *Rapport sur le rendement de Parcs Canada pour la période se terminant le 31 mars 2010*.
<http://www.pc.gc.ca/fra/docs/pc/rpts/rmr-dpr/03312010.aspx>
- Agence Parcs Canada, *Cadre de gestion du rendement 2010-2011* (21 juin, 2010).
- Agence Parcs Canada, *Renouvellement des objectifs et des lignes directrices du site internet de Parcs Canada* (Janvier 12, 2010).
- Agence Parcs Canada, *Examen des programmes de surveillance de la fréquentation et d'information sur les visiteurs de Parcs Canada* (2004).
http://www.pc.gc.ca/docs/pc/rpts/rve-par/28/4_f.asp
- Agence Parcs Canada, *Outils pour la facilitation des opportunités de l'expérience du visiteur* (Décembre 2008).
- Agence Parcs Canada, *Sommaire du rapport de l'outil d'évaluation de l'expérience du visiteur* (2005-09).
- Agence Parcs Canada, *Rapports nationaux sur les programmes d'information sur les visiteurs de Parcs Canada* (2001 to 2009).
- Agence Parcs Canada, *L'Outil de l'expérience du visiteur* (Mis à jour en Janvier 2011).
- Agence Parcs Canada, *Expériences des visiteurs. Assurer la pertinence de Parcs Canada pour les Canadiens: une clé pour la réalisation de notre mandat et des nos objectifs corporatifs*.
- Agence Parcs Canada, *Analyse situationnelle de l'expérience du visiteur* (2005).
- Direction générale des sciences sociales, REEV. Agence Parcs Canada, *Distribution des segments du QE pour des lieux spécifiques* (Été 2010 collection de données).
- Direction générale des sciences sociales, REEV. Agence Parcs Canada, *Distribution des segments cycles de la vie des lieux spécifiques* (Été 2010 collection de données).
- Direction générale des sciences sociales, REEV. Agence Parcs Canada, *La valeur de la visite des parcs nationaux* (Février 2010).

Autres Documents du Gouvernement Fédéral

- Industrie Canada, *Contributions du Gouvernement Fédéral à l'industrie touristique du Canada: Examen des Dépenses du Gouvernement Fédéral pendant l'exercice financier 2007/2008* (2008).
<http://tourism.gc.ca/elc/site/034.nsf/fra/00121.html>
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Cadre Pangouvernemental: Historique* (2009).
<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/frame-cadre-fra.aspx>

Autres Documents

- Baker, D.A., Crompton, J.L., *Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions*. Annals of Tourism Research 27 (2000). – Disponible en anglais seulement.

- Société pour la nature et les parcs du Canada (SNAP), *CEO interview with the Canadian Parks and Wilderness Society*, Wilderness (Spring/Summer 2010).
http://cpaws.org/uploads/cw-spring2010_web.pdf Disponible en anglais seulement.
- Société pour la nature et les parcs du Canada Chapitre du Yukon, *Economic Impacts of NPs: Yukon Territory and Northern BC* (2006). – Disponible en Anglais seulement.
http://www.tc.gov.yk.ca/pdf/CPAWS_Yukon_national-parks-economic-impacts.pdf
- Commission canadienne du tourisme, *Touristes canadiens adeptes de l'aventure de plein air dure: Analyse spéciale de l'enquête sur les activités et les préférences en matière de voyages (EAPV)*.
<http://publications.gc.ca/site/fra/297766/publication.html>
- Decima Research pour Agence Parcs Canada, *Recherche qualitative et quantitative pour mieux comprendre les marchés urbains- Vancouver, Toronto, et Montréal* (2010)
- Doucouliaagos, Hristos, et Hall, John, *Park Visitation, Constraints, and Satisfaction: A Meta-Analysis*, Deakin University, School Working Paper Faculty of Business and Law, School of Economic, Accounting, and Finance (2010).
http://www.deakin.edu.au/buslaw/aef/workingpapers/papers/2010_18.pdf Disponible en anglais seulement.
- Environics pour Agence Parcs Canada. *Sondage National des Canadiens 2009: Dernier Rapport. (Decembre 2009)*
- Farnum, Jennifer; Hall, T.; et Kruger, Linda E., pour le Département de Service d'Agriculture et des Forêts, *Sense of Place in Natural Resource Recreation and Tourism: an Evaluation and Assessment of Research Findings* (2005).
http://www.fs.fed.us/pnw/pubs/pnw_gtr660.pdf Disponible en anglais seulement.
- Fletcher, Donna et Fletcher, Harold, *Manageable Predictors of Park Visitor Satisfaction: Maintenance and Personnel*. *Journal of Park and Recreation Administration*, 21, 1 (Spring 2003).
http://faculty.washington.edu/kwolf/Archive/Classes/ESRM304_SocSci/304%20Soc%20Sci%20Lab%20Articles/Fletcher_2003.pdf Disponible en anglais seulement.
- Graham, Helen; Mason, Riannon; et Newman, Andrew, *Literature Review: Historic Environment, Sense of Place and Social Capital*. International Centre for Cultural and Heritage Studies, University of Newcastle (2009).
[http://eprints.soton.ac.uk/182155/1/Historic Environment, Sense of Place and Social Capital Lit Review.pdf](http://eprints.soton.ac.uk/182155/1/Historic_Environment,_Sense_of_Place_and_Social_Capital_Lit_Review.pdf) Disponible en anglais seulement.
- Jager, Ed et Sanche, Annique, *Setting the Stage for Visitor Experiences in Canada's National Heritage Places*. *The George Wright Forum* 27, 2 (2010).
www.georgewright.org/272jager.pdf Disponible en anglais seulement.
- Lothian, W.F. *A Brief History of Canada's National Parks* (1987).
- Pergams, Oliver R. W., et Zaradic, Patricia A., *Evidence for a fundamental and pervasive shift away from nature-based recreation*, Department of Biological Sciences, University of Illinois (2007). Disponible en anglais seulement.
- GENIVAR, SOM, et Desjardins Marketing Stratégique, *L'estimation des fréquentations des visiteurs et les procédures de la surveillance et le sommaire des rapports visites-personnes* (Janvier 2011).
- Gramann, James H., *The Role of Crowding in Visitor Displacement at Mount Ranier and Olympic National Parks* (July 2002).
<http://www.nature.nps.gov/socialscience/docs/archive/NPSDisplacementReport.pdf>
Disponible en anglais seulement.

- Ham, S. and Weiler, B., *Profile of tourists in the Panama Canal watershed protected areas: Final research report*, Academy for Educational Development / Green COM Project, Washington (2000).
<http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/research/working-papers/2004/wp59-04.pdf>
Disponible en anglais seulement.
- Hornback, K. E., et Eagles, P. F. J., *Guidelines for Public Use Management and Reporting at Parks and Protected Areas* (1999).
<http://www.ahs.uwaterloo.ca/~eagles/parks.pdf> Disponible en anglais seulement.
- L'Institut des Services Axés sur les Citoyens, *Les citoyens d'abord* (1998, 2000, 2003, 2005, et 2008). <http://www.iccs-isac.org/fr/>
- Kajala, Liisa (Editor), et. al., *Visitor Monitoring in Nature Areas: A Manual Based on Experiences from the Nordic and Baltic Countries*, Swedish Environmental Protection Agency (2007).
<http://www.naturvardsverket.se/Documents/publikationer/620-1258-4.pdf> Disponible en anglais seulement.
- Parcs Ontario, *Statistiques des Parcs* (2009).
http://www.ontarioparks.com/statistics/2009_park_statistics.pdf
- Ormsby, Jayne; Moscardo, Gianna; Pearce, Philip; and Foxlee, Jasmine pour Great Barrier Reef Marine Park Authority, *A Review of Research into Tourist and Recreational Uses of Protected Natural Areas*, Research Publication Number 79 (2004).
http://www.reefhq.com.au/_data/assets/pdf_file/0014/3029/rp79_full.pdf Disponible en anglais seulement.
- Phoenix Strategic Perspectives Inc. pour Agence Parcs Canada, *Enquête sur l'engagement des partenaires et des parties prenantes* (Décembre 2009).
- Phoenix Strategic Perspectives Inc. pour Agence Parcs Canada, *Projet pilote d'hébergement de l'Est du Canada* (2009)
- Schneider, Ingrid E., and Budruk, Meghan, *Displacement as a Response to the Federal Recreation Fee Program*, Journal of Park and Recreation Administration 17, 3 (1999).
Disponible en anglais seulement.
- Shultis, John and More, Thomas. *American and Canadian National Park Agency Responses to Declining Visitation*, Journal of Leisure Research 43, 1 (2011). Disponible en anglais seulement.
- US NPS, *Public Use Statistics Website*.
<http://www.nature.nps.gov/stats/indp.ex., cfm> Disponible en anglais seulement.
- US NPS, *NPS Overview* (October 2009).
http://www.nps.gov/pub_aff/refdesk/NPS_Overview.pdf Disponible en anglais seulement.

ANNEXE « F » : LIEUX VISITÉS**Lieux Historiques Nationaux**

1. Le Fort Langley
2. Le Fort Rodd Hill / Phare de Fisgard
3. La Piste Chilkoot
4. SS Klondike
5. Cave and Basin/Musée-du-Parc-Banff
6. Batoche, le Fort Battleford
7. La Fourche
8. Lower Fort Garry
9. Le Canal-Rideau
10. Woodside
11. Le Canal Lachine
12. Green Gables
13. Province House
14. La Citadelle d' Halifax
15. La Forteresse de Louisbourg
16. Alexander Graham Bell
17. L'Anse aux Meadows

PN et Réserves de PN

1. Les Îles-Gulf
2. Pacific Rim
3. Kluane
4. Banff
5. Jasper
6. Prince Albert
7. Les Prairies
8. Mont-Riding
9. Les Îles du St-Laurent
10. La Péninsule Bruce
11. La Mauricie
12. Fundy
13. L'Île du Prince Édouard
14. Kejimikujik
15. Les Hautes Terres du Cap Breton
16. Gros Morne

Aires Marines Nationales de Conservation du Canada

1. Fathom Five

ANNEXE « G » : TABLEAU SYNOPTIQUE DES VISITEURS INTERVIEWÉS

Site	Surintendants	EV/Responsables de sites	EV Membres de l'équipe	Autres Employés du site	Partenaires/ Intervenants	Total
Territoire du Yukon						
LHN Chilcoot/SS Klondike	0	1	0	0	2	3
PN Kluane Colombie-Britannique	1	1	0	0	1	3
RPN Pacific Rim	0	1	1	1	2	5
LHN Fort Rodd Hill	0	1	1	0	0	2
RPN Îles-Gulf	0	1	1	1	0	3
LHN Fort-Langley	1	1	1	0	1	4
Alberta						
LHN Cave & Basin/ Musée-du-Parc-Banff	0	1	1	0	0	2
PN Banff	0	1	1	1	0	3
PN Jasper	0	1	1	1	4	7
Saskatchewan						
PN Prince Albert	0	1	1	1	1	4
PN des Prairies	1	1	0	0	3	5
LHN Fort Battleford	0	1	1	0	1	3
LHN Batoche	0	1	0	1	2	4
Manitoba						
PN Mont-Riding	0	1	2	1	2	6
LHN Lower Fort Garry	0	1	1	0	1	3
LHN de la Fourche	0	1	1	0	0	2
Ontario						
PN de la Péninsule Bruce	0	1	2	0	2	5
LHN du Canal-Rideau	0	1	1	1	2	5
LHN Woodside	0	1	1	2	3	7
PN des Îles-du St-Laurent	0	1	1	1	2	5
Québec						
PN de La Mauricie	0	2	1	0	2	5
LHN Canal-de-Lachine	0	1	2	0	0	3
Terreneuve						
PN du Gros-Morne	0	1	1	0	2	4
LHN L'Anse aux Meadows	0	1	1	0	2	4
Nouveau Brunswick						
PN Fundy	0	1	2	0	2	5

PN/LHN I-P-É	1	2	1	0	3	7
Nouvelle-Écosse						
PN Kejimikujik	0	1	1	0	2	4
LHN de la Citadelle-d'Halifax	0	1	1	0	0	2
PN Des-Hautes-Terres du Cap Breton	1	1	0	0	2	4
LHN Alexander G. Bell	0	1	1	0	2	4
LHN Forteresse-de-Louisbourg	0	1	1	1	1	4
TOTAL	5	33	30	12	47	127

ANNEXE « H » : SOMMAIRE DU QE ET SEGMENTS PRIZM

Types QE (zones ombragées correspondent à la sur- et sous-représentation dans les lieux administrés par l'APC fondé sur les données recueillies dans 36 emplacements en 2010)

Type	Description
Adepte d'expériences authentiques	Vous avez un pied dans chaque monde : vous appréciez la beauté des environnements naturels et vous avez soif de culture. Vos sens sont toujours à l'affût et vous explorez en profondeur les destinations que vous choisissez. Vous aimez relever des défis et n'avez pas peur du risque. Débrouillard, vous savez vous adapter aux situations inattendues. Lors de vos voyages, vous recherchez l'immersion totale et vous préférez vous tenir à l'écart des groupes et des organisations trop rigides. À même d'être vu dans des réserves naturelles, sites du patrimoine mondial, sentiers pédestres, musées.
Explorateur culturel	Sur-représentés Lorsque vous voyagez, vous cherchez à vous immerger dans les endroits que vous visitez pour approfondir vos rapports avec les gens, leur culture et la nature environnante. Vous ne vous contentez pas de visiter les lieux historiques avec détachement, vous voulez également participer à la culture moderne de ces lieux. Vous aimez discuter avec les gens du coin, participer aux festivals locaux ou sortir des sentiers battus pour découvrir comment les gens vivent au quotidien. À même d'être vu lieux touristiques, évènements culturels, musées, festivals.
Passionné d'histoire culturelle	Sur-représentés dans les LHN Vous aimez aller au-delà de vos propres racines pour comprendre l'histoire et la culture d'autrui. Lorsque vous voyagez, vous n'oubliez pas vos intérêts personnels et vos passe-temps, ce qui rend votre expérience de voyage d'autant plus satisfaisante. Que vous voyagiez seul ou en petit groupe, vous aimez observer et apprendre à votre propre rythme, sans être pressé par les autres ou par les contraintes d'un horaire trop serré. À même d'être vu galeries d'art, sites du patrimoine et festivals.
Explorateur d'histoire personnelle	Vous voyagez avant tout pour mieux connaître vos origines. Vous aimez partager cette expérience avec vos proches, à la fois pendant et après votre voyage. Vous vous sentez plus à l'aise dans des chaînes d'hôtels et vous recherchez le style, la qualité et la sécurité. Vous aimez visiter tous les lieux d'intérêt et appréciez lorsque vous pouvez vous fier sur un calendrier soigneusement planifié, par exemple dans le cadre d'un voyage en groupe, afin de ne rien manquer. À même d'être vu dans les chaînes d'hôtels, les meilleurs restaurants, grandes attractions, visites guidées.
Esprit libre	Sous-représentés à l'exception du Québec Hédoniste recherchant l'aventure, vous voyagez pour satisfaire votre besoin constant d'expériences excitantes et exotiques. Vous aimez avoir tout ce qu'il y a de mieux et voulez être entouré de personnes qui vous ressemblent. Vous débordez d'énergie et tenez à tout voir et à tout faire. C'est comme ça qu'on s'amuse! Que vous soyez jeune de cœur ou jeune tout court, vous voyagez pour le plaisir et les émotions que cela vous procure. Vous ne pouvez pas rester en place... Et pourquoi vous retiendriez-vous? À même d'être vu dans des hôtels de luxe, endroits touristiques à la mode, les meilleurs restaurants, boîtes de nuit.
Explorateur en toute douceur	Sous-représentés Vous aimez revenir à des destinations que vous avez déjà visitées et appréciez le sentiment de sécurité des endroits familiers. En voyage, vous recherchez le confort et vous évitez les imprévus. Les forfaits-voyages bien organisés et les visites guidées où tous les petits détails sont réglés au quart de tour vous attirent, car voyager doit être plaisant, pas une corvée! Et si c'est plaisant, il y a de fortes chances que vous reveniez. À même d'être vu dans les chaînes d'hôtels, spa, maisons de campagne, excursions guidées.
Touriste sans tracas	Vous voyagez pour décrocher du quotidien et vous recherchez avant tout la relaxation et la simplicité. En vacances, vous préférez ne vous inquiéter de rien et passer du temps avec votre famille ou vos amis. Vous privilégiez les courtes escapades aux grands voyages. Vous ne planifiez pas longtemps à l'avance ; lorsque vous rendez visite à votre famille ou à vos amis, c'est souvent à la dernière minute. Sur le chemin, vous cherchez les occasions d'admirer en compagnie de vos proches la beauté des paysages naturels et de découvrir d'autres cultures. À même d'être vu dans des festivals, théâtres, musées, visites guidées.
Touriste en quête de Jouvence	Sous-représentés Pour vous, voyager est une occasion de déconnecter complètement. Tout ce que vous voulez, c'est vous reposer et recharger vos batteries. C'est pourquoi vous prenez généralement de courtes vacances vers des destinations connues, par exemple pour rendre visite à votre famille. Bien qu'il vous arrive de vous aventurer vers de nouvelles destinations pour découvrir de nouveaux horizons, vous ne voulez pas être contraint par une liste de choses à faire. Après tout, les vacances, c'est fait pour se détendre,

	pas pour se stresser, n'est-ce pas? À même d'être vus dans des centres d'activités familiales, spas, restaurants d'hôtel, points courus des touristes.
Voyageur virtuel	Sous-représentés Vous ne voyagez pas trop souvent, préférant le confort de votre foyer aux incertitudes de nouveaux lieux et de nouvelles cultures. Souvent très impliqué auprès de votre entourage, vous étanchez habituellement votre soif d'exploration au sein de votre communauté. Plutôt que de vous restreindre aux voyages organisés, dont les contraintes vous étouffent, vous préférez décider en toute liberté ce que vous voulez faire – ou ne pas faire. Lorsque vous voyagez, c'est surtout pour de courtes escapades près de chez vous et généralement dans un contexte familial. À même d'être vus dans des motels, des évènements familiaux, chalets, au casino.

Étapes du cycle de vie (parties sur et sous-représentés sont ombragées)

	Étapes de vie	Description	Taille du marché
Jeunes adultes	Jeunes célibataires	Sous-représentés Jeunes, célibataires et en couples de diversité ethnoculturelle, libre-penseurs, ils mènent leur vie à leur façon et veulent être bien informés sur les produits et services qu'ils achètent. Ils jouissent d'activités leur offrant un défi tant physique que mental autant qu'ils apprécient faire de la planche à neige, de la descente en eau vive ou du vélo de montagne, autant ils attendent avec impatience de passer du temps sur les sites historiques, centres culturels et galeries d'art. Ils sont à la recherche d'activités variées, les voyages sont une manière d'enrichir leur vision de la vie, de renouer avec eux-mêmes, et leur offrent un défi physique et les stimulent intellectuellement. Lecteurs assidus de magazines et grands utilisateurs de l'internet, toujours à l'affût d'opportunités intéressantes et de nouveaux produits, spectacles et aventures.	6.1% des ménages (822,133) 4.5% de la population (1,531,173)
	Début de vie	Sous-représentés Plus jeunes, libéraux, ethniquement diversifiés, couples désirant fonder une famille, familles monoparentales et quelques célibataires, qui vivent et respirent le pouls de la ville. Ils fréquentent les centres culturels, galeries d'art et vont aux concerts et s'échappent, le temps d'une soirée, à la discothèque s'ils peuvent trouver une gardienne. Peut-être parce qu'ils ne possèdent pas beaucoup d'équipements et ne peuvent se déplacer facilement (transport en commun) ou n'ont pas été initiés aux joies de la nature. Ils ont tendance à ne pas être aventuriers quand il s'agit d'activités de plein air, préfèrent les activités à l'intérieur. Ils recherchent des activités amusantes leur permettant et d'acquérir des connaissances et d'apprendre sur eux-mêmes. Ils profitent de voyages qui, à peu de frais, enrichissent leur point de vue sur la vie et sont intellectuellement stimulants. Consommateurs modérés de magazines et gros utilisateurs de journaux et de l'internet, ils aiment se tenir au courant des événements urbains, des activités urbaines, des choses à faire entre amis, et découvrir les dernières tendances.	7.1% des ménages (959,869) 6.0% de la population (2,028,801)
Familles	Jeunes Métro	Sous-représentés Jeunes familles, ethniquement diversifiées, avec de jeunes enfants, de classe moyenne-supérieure et quelques nouveaux venus à plus faible revenu. Ils vivent en ville et dans les banlieues à croissance rapide. Pour soutenir leur mode de vie, ils s'emploient à concilier travail et vie familiale, ils rêvent d'un répit à leurs responsabilités quotidiennes. Lorsque qu'ils voyagent, ils veulent relâcher le stress et se reposer, tout en ayant des activités qui amuseront les enfants. Les vacances servent à tisser de solides liens familiaux et à créer des souvenirs en famille. Ils favorisent des activités de saines habitudes de vie. Ils possèdent une grande fierté nationale. Le Canada possédant une grande diversité culture, ils intègrent à leur vie des influences provenant d'autres cultures.	12.2% des ménages (1,640,616) 14.2% de la population (4,794,952)
	Familles traditionnelles	Sur-représentés Plus jeunes que la famille moyenne et la famille monoparentale, ayant des enfants âgés de moins de 15 ans. Avec une rémunération moyenne. Ils aspirent à une vie active en plein air et possèdent beaucoup d'équipements de plein air et de sports tels qu'une caravane motorisée et un bateau pour pratiquer leurs activités et pour s'y faire, ils disposent de tous les véhicules pour se déplacer. Ils savent équilibrer les exigences familiales mais laissent la place à leurs élans de jeunesse. Ils préfèrent des lieux accessibles aux enfants, tels que les zoos et les aquariums, mais lorsque l'occasion se présente, une sortie dans une boîte de nuit pour mieux se retrouver. Peu attirées par les activités culturelles et communautaires, il est moins important pour eux de connaître le monde qui les entoure. Ils sont peu intéressés par les médias, en particulier les émissions de nouvelles et d'affaires publiques. Lorsqu'ils planifient un voyage, ils retournent à leur terrain de camping préféré et n'oublient pas les guimauves pour le feu de camp.	9.7% des ménages (1,312,216) 10.8% de la population (3,663,726)
	Liens familiaux	Conservateurs, couples d'âge moyen et familles avec enfants d'âge scolaire, ils sont conscients soi-même et sont fiers des connaissances acquises au fil du temps. Leurs valeurs sont fortes ainsi que leurs liens familiaux. Ils ont un sentiment d'attachement aux traditions de leur province ou région évitant ainsi l'apprentissage et l'intégration des autres cultures dans leurs propres vies. La tradition joue un rôle important dans la plupart des aspects de leur vie. Ils profitent du plein air et pratiquent des sports. À cet effet, ils sont propriétaire d'un important inventaire d'équipements de sport et de plein air, et retournent, année après année, aux mêmes lieux. Pour se divertir ils aiment les activités de la petite ville - salles de bingo, la musique country et les soupers-spectacles. Consommateurs avertis, mais qui tendent à prioriser le produit et non le prix, ils ont un désir d'exprimer leur statut social, ce qui peut conduire à la consommation.	11.2% des ménages (1,515,025) 11.6% de la population (3,921,205)
	Super-performants d'âge moyen	Sur-représentés Couples aisés dans la quarantaine ou la cinquantaine ayant des enfants d'âge scolaire qui vivent dans les grands centres urbains, ayant un rythme de vie actif tout en essayant de concilier famille-travail, et cherchent à ralentir le tourbillon des activités quotidiennes. Pour se détendre avec leurs enfants, ils privilégient les activités proches de chez eux telles que le musée, le zoo, des films ou joutes de hockey.	11.5% des ménages (1,546,146) 13.3% de la population

	<p>Lorsqu'ils planifient un voyage, ils cherchent à se détendre et une façon de diminuer le stress, tout en ayant des activités leur permettant d'enrichir leurs liens familiaux.</p> <p>Ils se gardent jeunes et en forme par le jogging, le golf, le tennis, et le ski. Ils peuvent se permettre une gamme de gadgets de toute sorte et d'expériences de voyage de toutes sortes, ils utilisent leur réussite matérielle pour soutenir un éventail d'organismes de bienfaisance. Ils sont d'avidés lecteurs de magazines spécialisés et des utilisateurs fervents de l'internet, toujours à l'affût d'opportunités pour leur prochaine escapade.</p>	(4,516,449)
Parents prospères	<p>Sur-représentés Principalement des couples mariés plus âgés avec des adolescents et des enfants d'âge adulte. Concentrés dans les banlieues autour des grandes villes, ils ont bénéficiés des influences ethniques des 30 dernières années, un groupe plus riche avec les moyens financiers de mener une vie confortable, de voyager quand ils le veulent, d'acheter ce qu'ils veulent et de faire ce qu'ils veulent.</p> <p>Ils aiment le luxe et les activités intellectuellement stimulantes et culturellement infuses, mais ils vont aussi se retirer à la maison de campagne pour s'amuser. Lorsqu'ils sont à la maison, ils sont de fervents participants à des activités culturelles, ils fréquentent les magasins de luxe, et assistent aux jeux Pro-Sport. Ils sont très bien informés, et utilisent généralement tous les types de médias que ce soit la presse écrite ou l'internet pour rester à jour sur leurs investissements qui sont à la base de leur mode de vie. Ils scrutent toutes les opportunités qui vont les différencier des autres et les tenir en avant de foulée.</p>	4.1% des ménages (554,706) 4.6% de la population (1,561,518)
Fiers d'être canadiens	<p>Sous-représentés Couples d'âge moyen et plus âgés et les familles qui se sont installés au Canada au cours des 40 dernières années, ayant des ancêtres en Chine, en Italie, au Portugal et en Asie. Ce groupe ethnique riche, acharné au travail et persévérant, ils font maintenant partie de la classe moyenne. Profondément liés à leurs familles et à leur patrimoine, le Canada étant leur le pays d'adoption.</p> <p>Avidés acheteurs et consommateurs avertis, au courant des dernières tendances. Un nombre élevé d'entre eux sont fans de sports professionnels, festivals du film et salons automobiles et assistent à plusieurs spectacles. Ils aiment voyager à l'étranger et réservent en ligne, des forfaits-voyages. Cependant, ils ne voyagent pas aussi souvent au Canada. Ils sont parfois de passage dans les parcs sans toutefois contempler la faune et la flore et se sentent étrangers à ceux qui y campent. À la maison, ils écoutent les nouvelles ou les postes de programmation multiculturelle à la radio, leur téléviseur est généralement syntonisé sur une chaîne sportive.</p>	4.3% des ménages (574,069) 4.8% de la population (1,633,231)
Années de la maturité	<p>Syndrome du « nid vide » Sur-représentés Couples plus âgés et familles établies avec des adolescents ou des jeunes adultes prêts à quitter la maison pour vivre dans de nouvelles communautés. À la retraite, décontractés, ils essaient de garder la forme en pratiquant des activités à l'extérieur. Pour échapper à la routine quotidienne ils se ressourcent dans des milieux naturels. Ils aiment aller au théâtre, aux casinos et aux concerts de musique country. Lorsqu'ils planifient un voyage, ils veulent rester en terrain de connaissance. L'hiver on les voit préparer leurs valises pour voyager vers le Sud.</p> <p>Ils s'impliquent dans la prise de décision qui affecte leur vie et s'informent sur ce qu'ils achètent, en se servant de la plupart des médias et se tiennent au courant des événements qui rejoignent leurs intérêts. Ils sont fiers de se dire Canadien, et ils désirent laisser un héritage de leurs longues et épanouissantes carrières.</p>	7.3% des ménages (985,319) 7.1% de la population (2,409,923)
	<p>Population plus âgée Les couples plus âgés et personnes adultes (de nombreux veufs), à la retraite, dont les enfants ont pour la plupart quitté, leur style de vie est décontracté, ayant épargnés, ils sont prestataires de pensions et leurs revenus sont relativement faibles. Ils pratiquent les activités suivantes: le camping, le curling et la pêche, et de façon occasionnelle vont aux cafés-théâtres, à des concerts de musique country et au casino.</p> <p>Ce groupe patriote est étroitement lié aux traditions et aux gens dans leur région. Ils participent à des événements locaux et soutiennent un éventail d'organisations. Quand ils planifient un voyage, ils restent près de chez-eux ou au Canada. Ils quittent parfois pour aller frapper quelques balles dans le Sud et rejoignent la communauté des « retraités migrants ». Ils ne sont pas fans des médias sociaux et de la technologie, ils préfèrent les médias traditionnels - télévision et radio.</p>	10.3% des ménages (1,390,226) 8.6% de la population (2,904,755)
	<p>Ainés et la campagne Couples dont les enfants ont quitté la maison et des retraités qui vivent principalement dans les communautés en dehors de la ville et ils désirent un mode de vie tranquille et traditionnelle à la campagne. Ils aiment faire du jardinage, le travail du bois et cuisiner leurs fameuses tartes aux pommes pour la prochaine foire. Leurs activités culturelles comprennent le bingo et le festival de musique country.</p> <p>Ils vivent dans les zones plus rurales, ils se livrent à une série d'activités traditionnelles basées en nature comme la chasse, la pêche et la motoneige. Ils ont tendance à se rendre à des endroits familiers et souvent avec des tentes-roulotte ou véhicule récréatif. Ils sont étroitement liés aux traditions et aux personnes dans leur région et cherchent à préserver leur mode de vie pour les générations futures. Ce groupe aime leur téléviseur, la diffusion d'émissions peut-être un des meilleurs moyens pour les atteindre.</p>	5.4% des ménages (734,190) 5.3% de la population (1,802,902)

Diversité	Jeunes & Vieux	<p>Gens à diverses étapes de leur vie, vivant principalement dans des blocs appartements locatifs et des duplex dans les zones urbaines. Ce mélange éclectique de jeunes adultes, familles monoparentales et personnes âgées est souvent sujet au flux et au reflux de services et/ou des industries traditionnelles, et ils doivent lutter avec des contraintes budgétaires. Alors que de s'aventurer dans le magasin, faire des emplettes peuvent souvent fournir une distraction momentanée faisant oublier les réalités budgétaires. Étant limiter financièrement, ce groupe est obligé de chercher à des manières de se divertir tout en étant limité financièrement.</p> <p>Ils mènent une vie passive à l'intérieur de leurs quartiers, ils ont tendance à traîner dans la salle de cinéma locale, le pub local ou les salles de bowling, ils utilisent fréquemment le transport en commun pour se déplacer. Ils ont tendance à rester à domicile, l'occasion de visiter des amis ou de la famille peut être considéré comme une évasion. Leur utilisation des médias est variée rendant difficile l'élaboration de statistiques. Les magazines consultés sont variés, on y retrouve des revues pour adolescents autant que des publications plus étoffées.</p>	10.8% des ménages (1,459,971) 9.0% de la population (3,080,719)
-----------	---------------------------	--	--

ANNEXE « I » : ÉVALUATION PAR LES GESTIONNAIRES DE L'EV DE LA DEMANDE, D'INFRASTRUCTURE SPÉCIFIQUE, SERVICES ET ACTIVITÉS

Types d'infrastructures, activités ou services par catégorie sont disposés de haut en bas en fonction de la disponibilité minimale de l'offre tel que déterminé par l'inventaire EV. Les zones où le pourcentage de la demande satisfaite est inférieur à 50% sont surlignées en gris.

Catégorie	Type	PN/AMNC				LHN			
		# minimum sites offrant les services	# pour lesquels la demande a été cotée	# là ou la demande à été cotée de élevée à modérée	% ou La demande à été atteinte	Minimal # know to have	# pour lesquels la demande a été cotée D	% là ou la demande à été cotée de élevée à modérée	% ou la demande est satisfaite
Ressources	Aires de tables de pique-nique	30	40	73%	81%	84	63	75%	53%
	Centre d'accueil des visiteurs	29	40	83%	77%	46			
	Toilettes accessibles en fauteuils roulants	27	40	70%	81%	82	63	86%	72%
	Terrains de jeux	18	40	50%	35%	4	63	27%	15%
Activités générales et services	Activités guidées (ex, randonnées, escalade, équitation excluant interprétation personnelle)	34	40	58%	62%				
	Théâtre d'interprétation	21							
	Interprétation environnementale	19	40	33%	50%	7	27	41%	44%
	Services de restauration	17	40	50%	33%	26	63	45%	30%
	Location d'équipement	15							
	Boutiques de souvenirs	14	40	58%	64%	59	63	71%	56%
	Escalades de montages, rochers/ blocs	12	40	48%	59%				
	Golf/Mini-golf	11	40	13%	78%	2	27	4%	67%
	Équitation	10	40	50%	43%				
	Escalade de chutes de glace	9	36	33%	50%				
	Tennis	8	40	13%	67%				
	Motoneige	8	36	39%	24%				
	Pêche sur glace	8	36	31%	67%				
	Excursions traîneau à chiens	6	36	45%	44%				
	Patin à roués alignées	5	40	25%	55%	6	27	22%	71%
	Volleyball	5	40	13%	17%				
Patinage sur la glace	5	36	39%	50%					

Catégorie	Type	PN/AMNC				LHN			
		# minimum sites offrant les services	# pour lesquels la demande a été cotée	# là ou la demande à été cotée de élevée à modérée	% ou La demande à été atteinte	Minimal # know to have	# pour lesquels la demande a été cotée D	% là ou la demande à été cotée de élevée à modérée	% ou la demande est satisfaite
	Accès Internet	4	40	45%	8%	1	63	27%	0%
	Pétanque, Jeu de galets	3	40	18%	86%				
	Baseball	3	40	15%	50%				
	Spéléologie	1	40	18%	25%				
	Arrivées par avion en régions sauvages		40	23%	67%				
	Équipes de sauveteurs		40	20%	39%				
Installation de Camping	Bois de feu	26	29	93%	93%				
	Toilettes à chasse d'eau	23	29	86%	74%				
	Abris cuisine	23	29	72%	72%				
	Douches	19	29	83%	50%				
	Postes de vidange d'égout	18	29	83%	72%				
	Branchements égout, électrique et/ou eau	Branchements égouts 9 ; électriques 14 ; eau 11	29	72%	23%				
	Glace	11	29	38%	60%				
	Buanderie	4	29	38%	39%				
Activités	Activités de ski de randonnée	34	36	61%	82%	7	27	19%	12%
	Activité de Marche et randonnée pédestre					47	27	56%	91%
	Activité de randonnée à la journée					47	27	56%	91%
	Activité de randonnée sur plusieurs jours					1	27	4%	33%
	Sentiers multidisciplinaires		40	48%	57%				
	Activité de ski nordique	29	36	28%	88%				
Activités aquatiques et Services	Navigation de plaisance (canot / kayak / kayak de mer)	36	29	86%	79%	11	12	33%	83%
	Embarcation motorisée	21	29	45%	53%	8	12	33%	75%
	Pêche à la mouche/ pêche à la canne et moulinet	25	29	59%	63%	12	12	33%	100%
	Natation	25	29	62%	73%	7	12	33%	50%
	Voile	14	29	35%	67%	2	12	33%	50%
	Plongée sous-marine	14	29	38%	92%				
Surf	2	29	35%	50%					

Catégorie	Type	PN/AMNC				LHN			
		# minimum sites offrant les services	# pour lesquels la demande a été cotée	# là ou la demande à été cotée de élevée à modérée	% ou La demande à été atteinte	Minimal # know to have	# pour lesquels la demande a été cotée D	% là ou la demande à été cotée de élevée à modérée	% ou la demande est satisfaite
	Ski nautique	0	29	21%	75%				
	Descente en canot/ kayak	13	29	31%	67%				
	Descente en eau vive	7	29	14%	25%				
	Planche à voile/Voile	13	29	35%	50%				
	Piscines	6	40	25%	27%				

ANNEXE « J » : CATÉGORIES DE NIVEAU DE SERVICE

PNs	LHNs
<p>Niveau 4: Grands PN ayant un taux d'utilisation des visiteurs très élevé, offrant des expériences aux visiteurs sur plusieurs jours avec des réseaux routiers accessibles toute l'année, des activités et un large éventail de services aux visiteurs, une présentation du patrimoine et des occasions en arrière-pays (p.ex., PN Banff).</p> <p>Niveau 3: PN ayant un taux d'utilisation des visiteurs important, un accès véhiculaire en tout temps, un nombre important de services aux visiteurs saisonniers et des occasions de présentation du patrimoine (p.ex., PN de la Mauricie).</p> <p>Niveau 2: PN ayant des services aux visiteurs saisonniers de base et des occasions de présentation du patrimoine ainsi que des utilisations limitées pendant les saisons intermédiaires (p.ex., PN Kejimikujik)</p> <p>Niveau 1: PN n'ayant aucun service aux visiteurs en avant-pays (p.ex., RPN Nahanni)</p>	<p>Niveau 5: LHN ayant des présentations/expériences d'une journée par le biais de visites guidées et d'animations dans un environnement riche en patrimoine bâti et naturel (p.ex., LHN de la Forteresse-de-Louisbourg).</p> <p>Niveau 4: LHN ayant généralement de multiples structures ou de vastes terrains qui offrent aux visiteurs des expériences patrimoniales et de possibilités d'apprentissage par le biais de visites d'environ une demi-journée (p.ex., LHN de L'Anse aux Meadows).</p> <p>Niveau 3: LHN ayant généralement de multiples structures ou de vastes terrains qui offrent aux visiteurs des expériences patrimoniales et de possibilités d'apprentissage par le biais de visites qui durent environ deux à quatre heures (e.g., Green Gables House LHN)</p> <p>Niveau 2: LHN ayant une présentation du patrimoine de base et des services aux visiteurs qui soutiennent des visites qui durent un maximum de deux heures (p.ex., LHN de la Fourche)</p> <p>Niveau 1: LHN sans présentation du patrimoine de base ou de services aux visiteurs (p.ex., LHN S.S. Klondike).</p>
<p>Source: Grille tarifaire nationale</p>	