Étude des besoins des centres de services de Parcs Canada

effectuée par le groupe Praxis

Table des matières

Sommaire 1
1.0 Introduction 5
1.1 Historique 5
1.2 Objectifs de l'étude 5
1.3 Méthodes 6
1.3.1 Entrevues 6
1.3.2 Sondage en ligne 7
1.4 Réponse au sondage 9
1.5 Limites de l'étude 11
1.6 Structure du rapport 12
1.6.1 Analyse des entrevues 12
1.6.2 Analyse des résultats du sondage 13
1.7 Connaissance du contexte 14
Chapitre 2.0 Résultats nationaux 15
2.1 Entrevues 15
2.1.1 Directeurs du Bureau national 15
2.1.2 Directeurs de TPSGC 16
2.1.3 Directeurs d'unités de gestion 17
2.1.4 Résumé des entrevues 21
2.2 Sondage auprès des unités de gestion 21
2.2.1 Quelles devraient être les priorités des centres de services? 22
2.2.2 Services ayant une demande élevée prévue, une grande importance actuelle et qui ne répondent actuellement pas aux besoins 23
2.2.3 Faible importance actuelle, faible demande prévue 29
2.2.4 Importance actuelle élevée, indice de possibilité élevé, quartile médian 25
2.2.5 Résumé des résultats du sondage 27
2.3 Ventilation des résultats nationaux par groupes de services 28
2.3.1 Planification de gestion 28
2.3.2 Conservation des ressources 28
2.3.3 Intégrité commémorative 29
2.3.4 Communications 29
2.3.5 Services aux visiteurs 30
2.3.6 Gestion immobilière 30
2.3.7 Gestion du programme, finances, administration, gestion des biens et informatique 31
2.3.8 Gestion des ressources humaines 32
Chapitre 3.0 Résultats des centres de services 33
3.1 Atlantique 33
3.1.1 Entrevues auprès des directeurs d'unités de gestion 34
3.1.2 Résultats du sondage – Atlantique 35
3.2 Centre de services du Québec 40
3.2.1 Entrevues auprès des directeurs d'unités de gestion 40
3.2.2 Résultats du sondage – Québec 41
3.3 Centre de services de l'Ontario 45
3.3.1 Entrevues auprès des directeurs d'unités de gestion 45
3.3.2 Résultats du sondage – Ontario 47
3.4 Centre de services de l'Ouest 52
3.4.1 Entrevues auprès des directeurs d'unités de gestion 52

3.4.2 Résultats du sondage – Ouest 53
3.5 Résumé des résultats par centres de services 57
4.0 Résumé..... 60
Principaux services des centres de services..... 61
Secteurs qui ne répondent pas aux besoins 62
Services moins prioritaires 62
Annexe 1 – Résultats nationaux.....
Annexe 2 – Résultats de l'Atlantique.....
Annexe 3 – Centre de services du Québec.....
Annexe 4 – Centre de services de l'Ontario.....
Annexe 5 – Centre de services de l'Ouest.....
Annexe 6 – Services classés dans le premier quartile par centres de services

SOMMAIRE

L'étude des besoins des centres de services a été effectuée à partir de deux méthodes de collecte de données. Nous avons d'abord interrogé des cadres supérieurs du Bureau national, des unités de gestion et de TPSGC, puis mené un sondage en ligne auprès de plus de 300 employés des unités de gestion qui ont recours aux centres de services. Les entrevues visaient à examiner d'un point de vue stratégique le fonctionnement des centres de services, car les cadres supérieurs étaient libres d'en commenter toutes les facettes. Le sondage en ligne constituait une évaluation plus quantitative de la qualité des services, de leur importance actuelle et de la demande actuelle et future.

Les deux sources d'information ont donné des résultats très homogènes. Il ressort de l'étude des besoins des centres de services que le concept actuel est très bien accepté. Les centres de services devraient continuer de fournir aux unités de gestion les services spécialisés dont elles ont besoin. Il s'agirait de la méthode la plus rentable d'offrir des services nécessitant des connaissances spécialisées. On constate aussi que, dans bien des cas, la demande de services et de produits dépasse la capacité des centres de services. Les spécialistes des centres de services sont considérés très qualifiés, compétents et dévoués et leurs services sont jugés essentiels à la prestation efficace de services et de produits destinés au public ainsi qu'à l'organisation. Il faudra cependant redéfinir les priorités en matière de services afin de répondre aux besoins futurs et de suivre l'évolution de la demande.

La nomination récente d'un directeur exécutif responsable de la gestion des centres de services et de leur représentation auprès de la direction a été bien acceptée et est jugée nécessaire au maintien du bon fonctionnement des centres de services.

Les directeurs du Bureau national appuient les centres de services avec conviction. Il faudra toutefois améliorer les voies de communication. Le fait que les spécialistes n'interviennent pas dès le départ dans la planification de projets nécessitant leur participation et leurs compétences préoccupe les directeurs. Ils ne semblent pas avoir une vision claire de ce que sont les centres de services.

Les directeurs de TPSGC appuient le maintien des centres de services. De l'avis général, TPSGC ne peut pas exécuter son travail sans l'expertise des centres de services. Ces directeurs craignent la perte de connaissances spécialisées si l'expertise professionnelle actuelle des centres de services est répartie dans les unités de gestion. Il faut protéger et étayer la mémoire institutionnelle des centres de services. Ils estiment, comme les directeurs du Bureau national, que les spécialistes des centres de services doivent participer à la planification des volets des projets nécessitant leurs compétences.

Les directeurs des unités de gestion se sont montrés dans l'ensemble favorables au concept actuel de centre de services. Peu d'entre eux s'opposaient au modèle actuel ou jugeaient que

l'évaluation des besoins devait être axée sur l'élaboration d'un nouveau modèle, plutôt que sur l'amélioration du modèle établi. Beaucoup ont toutefois reconnu la nécessité de continuer à mettre en place une culture d'entreprise qui préconise l'intégration et la concertation comme éléments clés de la participation des centres de services dans le contexte actuel de responsabilisation.

Les entrevues avec les directeurs d'unités de gestion ont fait ressortir plusieurs points de préoccupation communs.

- L'accès aux services préoccupe toutes les unités de gestion qui ne sont pas situées à proximité d'un centre de services. Cette situation entraîne des coûts supplémentaires pour certaines unités de gestion qui, par conséquent, obtiennent moins de soutien que les autres.
- Les unités de gestion, petites et moyennes, dépendent totalement des services fournis par les centres de services, surtout en ce qui a trait à la conservation des ressources, à l'intégrité commémorative, aux communications, à l'immobilier et aux services aux visiteurs. Les grandes unités de gestion qui disposent de ressources à l'interne pour ces services font aussi appel au centre de services, mais moins fréquemment.
- L'absence de planification de la relève pourrait signifier que certains services ne seront plus offerts. En ce qui concerne la planification de la relève, presque tous conviennent que les personnes engagées par les centres de services doivent être des spécialistes reconnus dans leur domaine.

Les entrevues visaient à recueillir des commentaires selon les catégories utilisées dans le modèle de planification d'affaires. On a demandé aux directeurs d'indiquer dans quelle mesure les services de chacun des huit groupes de services aidaient les unités de gestion à concrétiser leurs objectifs. Ils devaient aussi évaluer la demande future et préciser jusqu'à quel point les centres de services répondaient à leurs besoins dans chaque domaine. Voici les domaines jugés dans l'ensemble importants, visés par une demande future élevée et ne répondant déjà pas aux besoins : sciences sociales - information de gestion des activités humaines, planification de gestion et services immobiliers, marchés et services juridiques.

Très peu de services ont été cités comme offrant une valeur minimale.

Plus de 200 employés d'unités de gestion ont répondu au sondage en ligne. Les réponses des unités de gestion sont présentées sous forme de synthèse nationale et sont aussi réparties par centre de services. Les principales mesures examinées dans le sondage comprennent la demande future prévue, l'importance actuelle des services et la mesure dans laquelle ces services répondent aux besoins actuels.

Le rapport fournit des détails qui permettront aux centres de services de définir des stratégies. Au palier national, il apparaît que plusieurs services présentent une grande importance actuelle, une

forte demande future et ne répondent pas aux besoins actuels. Ces secteurs en particulier pourraient nécessiter des ressources additionnelles. Il s'agit des services suivants :

- planification de l'interprétation et de la mise en valeur du patrimoine
- infrastructure et équipement du réseau de soutien
- relations avec les médias et services aux médias
- sciences des écosystèmes (surveillance écologique, espèces en péril et restauration des écosystèmes)
- compréhension des profils et des perceptions des visiteurs
- planification des médias, expositions et publications.

Un certain nombre de services sont classés dans le premier quartile de la demande future prévue et dans le premier quartile de l'importance actuelle lorsqu'ils répondent généralement aux besoins des unités de gestion (nota : uniquement dans une perspective nationale). Il faut donc continuer de fournir ces services qui comprennent entre autres :

- mesure de la satisfaction des visiteurs
- mesure des perceptions et du comportement des visiteurs
- planification de gestion
- conception de médias, d'expositions et de publications
- traduction
- recherche historique
- recherche archéologique
- politiques, procédures, règlements et délégations de pouvoirs
- évaluation environnementale
- conservation des ressources culturelles et des artefacts
- préparation de documents sur l'utilisation du territoire
- formation en gestion des ressources culturelles
- appui pour l'acquisition et l'élimination de biens
- négociations de traités et questions autochtones.

À mesure que Parcs Canada élabore sa stratégie pour les centres de services, il devra tenir compte des différences et des similitudes en ce qui concerne le soutien offert par les quatre centres de services et leurs satellites. La forte demande future et/ou la grande importance actuelle sont des particularités communes à tous les centres de services dans les domaines suivants :

- planification de gestion et soutien aux négociations visant l'établissement de nouveaux parcs nationaux ou aires marines nationales de conservation
- recherche historique
- mesure des perceptions et du comportement des visiteurs, mesure de la satisfaction des visiteurs et compréhension des profils et des perceptions des visiteurs
- science des écosystèmes (surveillance écologique, espèces en péril et restauration des écosystèmes)

- conception de médias, d'expositions et de publications
- politiques, procédures, règlements et délégations de pouvoirs en matière de services immobiliers et préparation de documents sur l'utilisation du territoire (baux, licences, décrets, présentations au Conseil du Trésor)
- appui – infrastructure du réseau et équipement.

Le rapport donne un aperçu des réponses obtenues lors des entrevues et dans les sondages. Il faudra que Parcs Canada étudie plus en détail la base de données en fonction de chaque groupe de services afin d'élaborer une vision pour les centres de services.

1.0 INTRODUCTION

1.1 Historique

Dans le cadre d'une révision plus globale du rôle actuel et futur des centres de services, Parcs Canada a retenu les services de Praxis pour déterminer l'évolution probable des besoins des clients à l'interne relativement à des produits et services particuliers offerts par les centres de services au cours des cinq prochaines années.

Parcs Canada dirige quatre centres de services dans les régions suivantes : Atlantique, Québec, Ontario et Ouest canadien. De plus, le centre de services de l'Ouest compte deux satellites, un à Calgary, l'autre à Vancouver.

Le rôle premier des centres de services est de fournir une expertise et un soutien professionnels et techniques aux unités de gestion.

1.2 Objectifs de l'étude

L'étude des besoins demandée par Parcs Canada devait répondre aux objectifs suivants :

- évaluer jusqu'à quel point la demande future (cinq prochaines années) en produits et services des clients à l'interne augmentera, restera identique ou diminuera par rapport à la demande actuelle;
- évaluer la demande des clients à l'interne en produits et services que les centres de services ne fournissent pas actuellement (services pas offerts et nouvelles demandes);
- évaluer l'importance actuelle que les clients donnent à des produits et services particuliers (priorités/services indispensables) compte tenu des ressources limitées dont disposent les centres de services pour répondre à toutes les demandes éventuelles.

1.3 Méthodes

L'étude des besoins visait à recueillir des données qualitatives et quantitatives auprès des utilisateurs des centres de services. Nous avons utilisé deux méthodes pour réunir de l'information. Nous avons interrogé des cadres supérieurs du Bureau national et des unités de gestion de Parcs Canada ainsi que de TPSGC. Puis, nous avons cherché à obtenir des renseignements plus détaillés auprès des utilisateurs réguliers des services fournis par les centres de services par le biais d'un sondage en ligne. Ces deux groupes sont décrits plus en détail ci-dessous.

1.3.1 Entrevues

Nous avons interrogé six directeurs du Bureau national, quinze directeurs d'unités de gestion et quatre directeurs de TPSGC.

Parcs Canada a décidé quels directeurs d'unités de gestion seraient consultés.

Les participants ont reçu les questions à l'avance et ont été informés de la durée des entrevues (30 à 45 minutes).

TABLEAU 1. ENTREVUES

Nombre d'entre-vues	Unité d'entreprise	Endroit
6	Bureau national	
		Portefeuille d'investissement
		Intégrité écologique
		Création de parcs
		Services d'archéologie
		Mise en valeur du patrimoine
		Communications
4	TPSGC	
		Atlantique
		Québec
		Ontario
		Ouest
15	Unités de gestion	
	Atlantique	Ouest de Terre-Neuve
		Nouvelle-Écosse continentale
		Nord du Nouveau Brunswick
		Î.-P.-É.
	Québec	Mingan
		Gaspésie
		Ouest du Québec
	Ontario	Est de l'Ontario
		Sud-ouest de l'Ontario
	Ouest	Jasper
		Nord des Prairies
		Manitoba
		Yukon
		Quatre parcs des Rocheuses
		Région côtière de la C.-B.
25 au total		

1.3.2 Sondage en ligne

Instrument de sondage : l'instrument de sondage a été structuré de façon à mesurer huit groupes de services (tableau 2). Chaque groupe de services comportait une liste détaillée de services que les participants ont évalués selon les quatre critères suivants :

- utilisation actuelle
- utilisation prévue dans cinq ans
- satisfaction
- importance actuelle du service.

Au total, 97 services des huit groupes de services ont été évalués en fonction des quatre critères (388 questions quantitatives); le sondage comportait également 48 questions ouvertes. Les questions ont été formulées par le comité directeur de Parcs Canada avec l'aide de Praxis.

TABLEAU 2
ÉVALUATION DES GAMMES DE SERVICES DU PLAN D'AFFAIRES

Groupe de services	Nombre de services évalués
Planification de gestion et création de nouveaux parcs et lieux	4
Conservation des ressources (intégrité écologique et protection des ressources)	15
Intégrité commémorative et gestion des ressources culturelles	15
Communications	20
Services aux visiteurs	6
Gestion immobilière et gestion des périmètres urbains	8
Gestion du programme, finances, administration, gestion des biens et informatique	21
Gestion des ressources humaines	8
Nombre total de services évalués	97

Sélection des participants : le directeur général de Parcs Canada a envoyé à toutes les unités de gestion une lettre requérant leur participation à l'étude des besoins. On a ensuite demandé aux directeurs des unités de gestion de fournir à Praxis les noms et les adresses électroniques des employés qui utilisaient les centres de services. Étant donné qu'il n'existe pas de base de données indiquant les employés qui utilisent les divers services, le choix et le nombre des participants au sondage revenaient aux unités de gestion.

Praxis a dressé la liste des adresses électroniques, des noms et des unités de gestion dans une base de données et créé ainsi le répertoire de distribution par courriel.

Distribution du sondage en ligne : Praxis a mis au point le sondage en ligne et l'a hébergé sur son serveur; ainsi, les employés de Parcs Canada n'ont jamais pu consulter les données originales du sondage pendant le processus. Les participants ont reçu par courriel l'adresse du hyperlien d'accès au sondage. Le message électronique leur était adressé personnellement et

contenait un mot de passe individuel. Ce dernier était associé au nom, à l'adresse électronique et à l'unité de gestion du participant dans la base de données maîtresse. Ces mots de passe ont permis à Praxis de déterminer qui avait répondu au sondage et d'envoyer des courriels de rappel aux personnes qui ne l'avaient pas encore fait. Les résultats du sondage ont ensuite été fusionnés à l'information donnée par le répondant, ce qui nous a permis de ventiler les résultats des sondages par unités de gestion, et de déterminer quel centre de services était le plus susceptible de fournir des services aux répondants. Après la fusion de la base de données, les identificateurs personnels ont été supprimés pour garantir l'anonymat des participants.

Le sondage en ligne commençait par le choix de la langue, puis passait à une description d'une page de l'objectif et du processus. Les répondants ont ensuite sélectionné les services qu'ils souhaitaient évaluer et d'après leur choix, ont été dirigés uniquement vers les groupes de services retenus.

Le premier courriel a été envoyé le vendredi 29 mars 2003 et les participants disposaient d'une semaine pour remplir le questionnaire. Six unités de gestion n'ayant pas fourni d'adresse électronique à la date d'échéance fixée, un deuxième courriel a été transmis et l'échéance repoussée au 9 avril 2003.

1.4 Réponse au sondage

Le taux de réponse global a atteint 68 %. Le tableau 3 indique le nombre de sondages distribués par unités de gestion et le nombre de réponses retournées. Praxis a transmis 304 sondages et reçu vingt réponses d'absence (pour la plupart, des participants en congé). Huit adresses électroniques ont dû être corrigées en vue de la retransmission du sondage.

Voici les taux de réponses par unités de gestion desservies par les quatre centres de services : Atlantique – 79 %, Ontario – 66 %, Québec – 64 % et Ouest – 66 %.

TABLEAU 3
RÉPONSES DES UNITÉS DE GESTION

Unité de gestion	Centre de services à l'appui de l'unité de gestion	Envoyés	Retournés
Cap-Breton	Atlantique	5	4
Nouvelle-Écosse continentale	Atlantique	11	8
Nord du Nouveau-Brunswick	Atlantique	1	1
UG Sud du Nouveau-Brunswick	Atlantique	8	6
UG Est de Terre-Neuve	Atlantique	17	15
Î.-P.-É.	Atlantique	5	5
Ouest de Terre-Neuve et Labrador	Atlantique	15	10
Gaspésie	Québec	9	4
La Mauricie	Québec	4	3
Mingan	Québec	10	5
Québec	Québec	7	7
Saguenay	Québec	1	1
Ouest du Québec	Québec	5	3
UG du centre de l'Ontario	Ontario	14	7
Est de l'Ontario	Ontario	25	19
Nord de l'Ontario	Ontario	16	11
Sud-ouest de l'Ontario	Ontario	4	2
Banff	Ouest	20	9
Région côtière de la C.-B.	Ouest	14	13
Gwaii Haanas	Ouest	9	3
Jasper	Ouest	11	9
Kooteney/Yoho/Lake Louise	Ouest	17	12
UG du Manitoba	Ouest	6	4
Mont-Revelstoke/des Glaciers	Ouest	10	8
Nord des Prairies	Ouest	2	2
UG du Nunavut	Ouest	8	7
Mont-Riding	Ouest	8	6
Sud de la Saskatchewan	Ouest	13	7
Sud-ouest des T. N.-O.	Ouest	8	5
Lacs-Waterton	Ouest	4	2
UG de l'Arctique de l'Ouest	Ouest	9	9
Yukon	Ouest	8	2
Total		304	209

TABLEAU 4
RÉPONSES PAR GROUPES DE SERVICES

Catégories de services	Nombre de participants
Planification de gestion et création de nouveaux parcs et lieux	55
Conservation des ressources (intégrité écologique et protection des ressources)	72
Intégrité commémorative et gestion des ressources culturelles	80
Communications	73
Services aux visiteurs	63
Gestion immobilière et gestion des périmètres urbains	49
Gestion du programme, finances, administration, gestion des biens et informatique	91
Gestion des ressources humaines	51

1.5 Limites de l'étude

Le sondage en ligne constitue pour Parcs Canada une précieuse source d'information, car il reflète les opinions de plus de 200 employés qui ont recours aux centres de services. Comme c'est le cas de tous les sondages par échantillonnage, le lecteur doit prendre certaines limites en considération au moment d'utiliser les données.

Sélection de l'échantillon : l'étude s'appuie sur l'auto-sélection des employés des unités de gestion. Ces échantillonnages donnent souvent lieu à une représentation disproportionnée des participants des diverses unités de gestion. En règle générale, les échantillons disproportionnés sont ajustés par pondération de l'unité d'échantillonnage en fonction d'une population connue. C'est impossible dans le cas de cette étude puisqu'il n'y a pas de population connue (nous ne savons pas combien d'employés utilisent les divers services). Dans ces circonstances, nous avons interprété les données en présumant que les participants étaient représentatifs des clients des centres de services à l'échelle nationale et par centre de services.

Petites cellules : lorsque les données sont ventilées par centre de services, les occurrences ne sont pas assez nombreuses dans une ventilation donnée pour permettre une analyse pertinente.

Comparaisons entre les services : étant donné que les participants pouvaient choisir plus qu'un groupe de services, il est très probable que chaque groupe de services ait été évalué par un ensemble différent de répondants dont les tendances en matière de réponses peuvent varier. Puisqu'il est impossible de savoir si les tendances en matière de réponses d'une personne diffèrent, pour établir des comparaisons entre groupes, nous avons supposé que les participants comprenaient les cotes et les attribuaient de façon uniforme. Les participants ont évalué 2,4 groupes de services, en moyenne. Nous croyons préférable d'interpréter les résultats pour chaque groupe de services, bien qu'il soit possible de procéder à une comparaison en tenant compte de cette limite. (Dans ce contexte, cela signifie que tous les groupes de services sont examinés globalement plutôt qu'individuellement.)

Interprétation qualitative : l'étude comportait plus d'une quarantaine de questions ouvertes. Nous en avons évalué les thèmes communs.

1.6 Structure du rapport

Plus de 25 entrevues et 209 sondages contenant plus de 400 variables ont permis de réunir un important volume de données. Ce rapport vise à résumer les résultats en fonction des objectifs de l'étude. La base de données, sans identificateurs personnels, sera remise à Parcs Canada qui pourra effectuer une analyse plus détaillée au besoin.

Dans le **chapitre 2**, nous présentons une perspective nationale. Ce chapitre commence par les thèmes communs des entrevues menées auprès des cadres supérieurs et se poursuit par une comparaison entre groupes de services des résultats du sondage en ligne. Le chapitre examine aussi les groupes de services individuels à une échelle nationale.

Dans le **chapitre 3**, nous examinons les services du point de vue des quatre centres de services.

1.6.1 Analyse des entrevues

Les directeurs du Bureau national ont donné un aperçu national des centres de services, en exposant le point de vue de la discipline qu'ils représentaient.

Les entrevues avec les directeurs d'unités de gestion ont porté sur les services offerts par un des quatre centres de services. Les directeurs de TPSGC, pour leur part, ont commenté les centres de services avec lesquels ils font affaire.

Dans tous les cas, seuls les thèmes clés ont été présentés afin d'assurer l'anonymat des personnes interrogées.

1.6.2 Analyse des résultats du sondage

Afin d'effectuer une analyse probante des résultats du sondage, nous avons utilisé diverses méthodes pour regrouper et résumer les données et il convient d'en informer le lecteur.

Mesure de la demande : les participants devaient coter les composantes de chaque service du groupe de services selon les critères suivants :

- recours actuel au centre de services et
- recours au centre de services dans cinq ans.

L'écart entre la demande actuelle et future représente le degré de changement prévu de la demande relative au service. La demande prévue a été mesurée sur une échelle de Likert à cinq niveaux, de 0 (aucune demande) à 4 (recours fréquent prévu au service).

Importance actuelle du service : Connaître l'importance actuelle du service était un autre résultat clé de l'étude des besoins. L'importance actuelle a été mesurée sur une échelle de Likert à 5 niveaux de 1 (sans importance) à 5 (très important). Les participants devaient coter chaque composante de service du groupe selon :

- l'importance actuelle du service dans la réalisation des objectifs du plan d'affaires viable.

Rendement : En plus d'évaluer l'importance actuelle des services, les participants devaient indiquer jusqu'à quel point ils étaient satisfaits des services fournis. On leur a demandé d'évaluer :

- leur degré de satisfaction relativement à la prestation actuelle du centre de services.

En comparant l'importance actuelle d'un service à la satisfaction exprimée par rapport à ce service, nous pouvons en évaluer le rendement. Si un service est très important et si le client est insatisfait du service obtenu, il y a un problème à corriger. Étant donné que l'écart entre un service de faible importance actuelle et un service de grande importance actuelle pourrait être le même (p. ex., 3-1 est un écart de 2 et 5-3 est un écart de 2), il faut pondérer les services selon leur importance actuelle. Le résultat pondéré constitue ce que nous appelons l'**indice de possibilité**. Cette expression signifie qu'il est possible d'améliorer les relations actuelles avec les clients en mettant l'accent sur les domaines présentant le plus faible degré de satisfaction et la plus haute importance actuelle.

Plus l'indice de possibilité est élevé, plus il est urgent d'améliorer l'offre (p. ex., si l'importance actuelle = 4,9 et que la satisfaction = 2, l'indice de possibilité sera de (4,9 – 2) x 4,9 = 14,21). Si l'indice de possibilité se rapproche du 0, il faut conclure que le service est fourni à un niveau où la satisfaction et l'importance actuelle sont pratiquement égales (p. ex., (4,9-4,9) x 4,9 = 0). Lorsqu'un chiffre est négatif, cela signifie que le degré de satisfaction est supérieur à son importance actuelle. Cela pourrait indiquer un domaine où « on en fait trop ».

Utilisation des indices moyens : les données de l'échelle de Likert peuvent être interprétées de multiples manières. Les deux approches les plus courantes sont l'utilisation des indices moyens

et l'utilisation du pourcentage de participants accordant les cotes les plus élevées (5 sur 5; 4 ou 5 sur 5). Les deux méthodes sont valides. Les indices sont les plus utiles pour résumer un grand nombre de données, à la condition que les données soient ventilées normalement. Pour notre analyse, nous avons privilégié les indices moyens.

Utilisation de quartiles : les tableaux détaillés présentés en annexes classent les indices moyens pour chacune des composantes mesurées. On peut maintenant se demander à quels aspects la direction devrait s'attarder? Il ressort de l'examen du tableau des services cotés selon leur importance moyenne actuelle qu'un service coté 4,9 est très important, nettement plus qu'un service coté 2,4. Afin de faciliter l'établissement des priorités, nous avons procédé à une classification des composantes par **quartiles**. En termes simples, cela signifie que la fourchette des réponses est divisée en quatre groupes égaux. Le premier quartile représente le domaine ayant la plus grande importance ou demande actuelle et le dernier quartile indique le domaine ayant le moins d'importance ou de demande actuellement. Les deux quartiles intermédiaires représentent une importance ou une demande moyenne, et sont moins utiles aux fins d'analyse.

1.7 Connaissance du contexte

L'étude a été structurée en fonction de quatre sous-populations : les directeurs du Bureau national, les directeurs de TPSGC, les directeurs d'unités de gestion et les employés des unités de gestion qui ont recours à des services spécifiques. Chaque sous-groupe a des besoins différents dont il faut tenir compte pour interpréter les résultats. Dans les chapitres suivants, Les résultats sont présentés par sous-population. Nous cherchons à faire ressortir des thèmes communs, mais nous devons aussi prendre en considération les différences légitimes entre les quatre sous-populations.

CHAPITRE 2.0 RÉSULTATS NATIONAUX

2.1 Entrevues

2.1.1 Directeurs du Bureau national

Les directeurs du Bureau national ont indiqué que les centres de services sont dotés d'un personnel d'une grande expertise. Ils estiment que les centres de services sont indispensables et qu'ils devraient être maintenus.

En dépit de ce fait, ils ont signalé un certain nombre de problèmes à régler.

Absence de structure : la structure actuelle ne facilite pas des relations de travail efficaces entre les centres de services et le Bureau national. Pratiquement tous les directeurs du Bureau national sont d'avis qu'il faudrait établir des liens officiels avec les centres de services afin de rendre plus efficaces l'élaboration des plans et l'établissement des priorités.

> *Du point de vue organisationnel, il manque de structures propices aux bonnes relations. Les directeurs du Bureau national n'ont pas accès aux directeurs des centres de services.*
>
> *Les relations de travail avec les employés sont bonnes dans l'ensemble, mais cela est plutôt le fruit de relations interpersonnelles et de réseaux informels.*

Manque de participation : les centres de services sont perçus comme étant dans une position de faiblesse. Jusqu'à récemment, ils n'étaient pas représentés au Comité exécutif et bien souvent ils ne sont pas impliqués dans le processus de planification et d'établissement des priorités. Bien que certaines unités de gestion sollicitent la participation du personnel des centres de services, ces derniers sont très souvent impliqués trop tard dans le processus.

Absence de normes communes : il n'existe pas d'approche globale commune aux services et produits offerts par les centres de services. Les normes diffèrent d'un centre à l'autre et ce qui peut être accessible dans l'un, peut fort bien ne pas l'être dans l'autre.

> *La situation actuelle présente apparemment peu de cohésion. Les unités de gestion sont parties dans leur propre direction sans se soucier des politiques nationales.*

> *Les centres de services ne fournissent pas des produits et services de façon systématique ou réglementaire, mais plutôt à la demande ou grâce à un réseautage informel.*

Nécessité d'une vision commune : Tous conviennent que les centres de services doivent définir ce qu'ils sont et ce qu'ils font. Il est entendu que les centres de services ont un rôle important à jouer et que ce rôle doit être clairement défini.

> *Les centres de services ne devraient pas être supprimés, car ils ont un rôle important à jouer et disposent de compétences et de savoir-faire que l'Agence devrait autrement obtenir à un coût très élevé à l'externe. Ceci dit, ils doivent sortir de leur isolement et se dégager des liens qui les rattachent depuis toujours aux unités de gestion. Ils font partie d'une organisation dont il faut renforcer les liens avec le Bureau national.*

2.1.2 Directeurs de TPSGC

Les directeurs de TPSGC ont décrit leur relation avec les centres de services comme étant celle d'un partenariat. Les quatre directeurs ont exprimé un solide appui aux centres de services et pensent que TPSGC ne serait pas en mesure de remplir son rôle sans les centres de services. Ils ont unanimement souligné l'importance actuelle de la mémoire institutionnelle des centres de services dans le processus de planification des projets majeurs et la nécessité de préserver cette mémoire pour éviter de se retrouver dans des situations où il faudrait « réinventer la roue ».

Dans tous les cas, ils ont décrit les employés des centres de services comme étant des personnes très qualifiées, très compétentes et dévouées à leur travail.

> *Le principal atout des centres de services est la qualité et les compétences de leurs employés. Ce sont des spécialistes alors que les employés des unités de gestion sont le plus souvent des généralistes.*

Les directeurs de TPSGC ont souligné plusieurs défis particuliers que les centres de services devront relever dans l'exercice de leurs fonctions. Ils sont exposés ci-dessous.

Manque de coordination et de planification : le plus grand défi consiste à faire participer le plus tôt possible les centres de services à la planification de projets entrepris au palier des unités de gestion. Les participants perçoivent un manque de coordination entre les unités de gestion et les centres de services, ce qui amène les centres de services à réagir. De l'avis des participants, les centres de services semblent « ne jouer qu'un rôle consultatif », les décisions étant prises au Bureau national et dans les unités de gestion.

> *Il faut créer un processus de planification et d'évaluation des projets qui inclut la participation de tous les spécialistes et qui permet d'établir les priorités. Le processus actuel est ponctuel et il revient aux unités de gestion de décider d'entreprendre des projets. Certaines unités de gestion ne travaillent pas de façon concertée et risquent ainsi de ne pas être toujours pourvues des qualifications et des compétences nécessaires.*

Rôle réduit : les directeurs de TPSGC se demandent si les unités de gestion ne s'orientent pas vers une plus grande autonomie. Elles disposeraient de connaissances plus générales, ce qui rendra plus difficile le travail de TPSGC. Les directeurs sont d'avis que les centres de services possèdent les connaissances voulues et que le transfert de ces connaissances au palier des unités de gestion se soldera par une perte du savoir.

> *Il est difficile de conserver des compétences spécialisées si elles ne servent pas régulièrement. Prenons l'exemple des marchés de construction délégués aux unités de gestion. Elles en réaliseront probablement un tous les deux ans et il serait préférable de disposer d'un spécialiste qui travaille quotidiennement dans ce domaine.*

> *Il faut maintenir les services communs offerts par les centres de services dans le domaine des communications, de la santé et sécurité au travail et de la sécurité. J'espère que cette étude n'aboutira pas à la révision de ces dispositions.*

Dans l'ensemble, les directeurs de TPSGC appuient fortement le rôle des centres de services. Ils craignent que ce rôle diminue et indiquent qu'une telle situation nuira grandement à leur capacité de fournir des services et des produits aux unités de gestion.

2.1.3 Directeurs d'unités de gestion

Nous avons interrogé quinze directeurs de diverses unités de gestion de Parcs Canada. Nous présentons ci-après une vue d'ensemble des résultats des entrevues au palier national.

Appui solide : la majorité des directeurs d'unités de gestion interrogés (11 sur 15) sont fortement convaincus du caractère essentiel des centres de services et de l'expertise qu'ils fournissent. Ils ont dans l'ensemble reconnu que, dans la plupart des cas, les unités de gestion n'ont pas les moyens de se procurer l'expertise spécialisée requise.

> *J'appuie sans réserve le modèle de centre de services. Notre parc profite beaucoup de l'expertise et du professionnalisme offerts par le centre. Les centres de services fournissent des ressources humaines coûteuses que les unités de gestion n'ont pas les moyens de s'offrir. Ces spécialistes sont estimés par leurs pairs. Nombre d'entre eux*

> *sont des chercheurs d'un calibre exceptionnel et les relations qu'ils établissent hors de Parcs Canada ont des retombées positives pour nous tous.*

La majorité des directeurs d'unités de gestion sont très satisfaits des services et du professionnalisme des centres de services. Il y a toutefois quelques rares cas où les attentes en matières de services n'ont pas été comblées (voir les sections détaillées concernant les centres de services).

Deux directeurs ne sont pas satisfaits des objectifs fixés pour cet examen.

> *À toutes fins utiles, cet examen ne va pas assez loin. Il faudrait s'interroger sur l'existence même des centres de services et se demander s'ils sont vraiment nécessaires.*

On estime en particulier que cet examen devrait se pencher sur l'utilité réelle des centres de services et sur la possibilité d'allouer simplement ces ressources aux unités de gestion. L'étude actuelle ne fait qu'évaluer ce qui existe déjà avec l'intention de perpétuer le modèle actuel, au lieu d'examiner une nouvelle approche.

> *L'expertise que l'on retrouve dans les unités de gestion est souvent supérieure à celle offerte dans les centres de services. Les unités de gestion devraient être autorisées à passer des marchés pour les produits et services fournis par le centre de services.*

Trois des directeurs ont mentionné qu'il serait nécessaire de regrouper l'expertise à l'échelle nationale, mais la plupart d'entre eux n'étaient pas de cet avis. L'une des grades préoccupations associées à la consolidation accrue des services a trait à l'accès et aux coûts. Une centralisation accrue de l'expertise entraînera une augmentation des coûts et réduira davantage les possibilités des unités de gestion éloignées d'obtenir les services dont elles ont besoin.

Problème de la distance : les unités de gestion plus éloignées des centres de services estiment ne pas avoir le même accès aux services que celles situées plus près des centres. Dans le cas des parcs et lieux plus isolés, les frais de déplacement représentent un obstacle majeur à l'utilisation des services des centres de services.

Les petites unités de gestion n'ont pas les moyens de se doter d'une expertise interne : les plus petites unités de gestion décrivent les services des centres de services comme étant indispensables. Les unités de gestion plus grandes dépendent également des centres de services, mais se sont toutefois dotées de capacités internes dans des secteurs tels que la conservation des ressources, la gestion immobilière et la gestion du programme.

Nécessité d'une vision commune et partagée : à l'instar des directeurs du Bureau national, plusieurs directeurs d'unités de gestion ont souligné qu'il faut que les centres de services s'entendent sur ce qui constitue un centre de services.

Les directeurs d'unités de gestion du Québec ont souligné la nécessité de reconnaître le marché particulier desservi par le centre de services du Québec. Ils croient que la centralisation de certains services à Ottawa a fait perdre au Québec une partie de l'autonomie qui lui est indispensable.

Trois directeurs ont signalé des noyaux de résistance dans certains centres de services où les employés restent accrochés au vieux modèle[1] de « bureau régional ».

> *« La fourniture des services et des produits est le rôle des parcs et des lieux et certains employés de centres de services s'obstinent à essayer de fonctionner suivant les anciennes pratiques. »*

Gestion des ressources humaines et services aux visiteurs : de nombreux directeurs d'unités de gestion ont rapporté que deux des groupes de services n'existent pas dans les centres de services, notamment les services de gestion des ressources humaines et les services aux visiteurs. Le fait d'inclure les sciences sociales dans la catégorie des services aux visiteurs porte à confusion. Il faut souligner que la plupart des directeurs d'unités de gestion ont estimé que la gestion des ressources humaines devait revenir à juste titre aux unités de gestion. Le même avis s'appliquait aux services aux visiteurs, exception faite des services de sciences sociales que le centre de services est mieux en mesure d'assumer (l'un des directeurs d'unités de gestion était fortement d'avis que les services aux visiteurs devraient relever du centre de services).

Il est urgent de planifier la relève : les participants sont convaincus que la planification de la relève est une sérieuse nécessité. La plupart des spécialistes actuels auxquels les unités de gestion ont recours approchent de la retraite. À défaut de redresser la situation, ceci posera de sérieux problèmes d'ici cinq ans.

Évaluation des services : nous avons demandé l'opinion des directeurs concernant l'importance actuelle de chacun des huit groupes de services dans la réalisation des objectifs de programme de leur unité de gestion. Nous leur avons également demandé d'indiquer où il y aurait un accroissement de la demande, et le degré d'efficacité de réponse à leurs besoins dans chaque secteur de services (Tableau 5).

[1] Les participants n'ont pas précisé l'emplacement de ces noyaux. Ils n'ont pas donné d'exemples précis.

TABLEAU 5
ÉVALUATION DES SERVICES PAR LES DIRECTEURS D'UNITÉS DE GESTION

Services les plus importants	Services où la demande augmentera	Services qui ne reçoivent pas les réponses requises
sciences sociales – activités humaines information de gestion	sciences sociales – activités humaines information de gestion	sciences sociales – activités humaines information de gestion
planification de gestion	planification de gestion	planification de gestion
services immobiliers, marchés et services juridiques	services immobiliers, marchés et services juridiques	services immobiliers, marchés et services juridiques
	mise en valeur du patrimoine; expositions – conception, planification, etc.	mise en valeur du patrimoine; expositions – conception, planification, etc.
GRC, y compris gestion des collections	intégrité commémorative	
travail en évaluation environnementale	intégrité écologique	
communications (surtout pour les activités spéciales et les cérémonies)		
	soutien à la gestion du programme en vue de la prise de décisions judicieuses en matière d'investissements	

Trois services ont fréquemment été nommés sous les rubriques Services les plus importants, Services où la demande augmentera et Services ne recevant pas les réponses requises. Ce sont **les sciences sociales, la planification de gestion et les services immobiliers, les marchés et les services juridiques**.

Très peu de services ont été cités comme offrant une valeur minimale. Dans les quelques cas où un directeur d'unité de gestion a jugé que les services n'avaient qu'une valeur minimale, cela était plutôt attribuable à la médiocre qualité des services ou au manque de ressources.

Les directeurs d'unités de gestion ont jugé difficile de déterminer des secteurs où les services seraient susceptibles de diminuer. Peu de secteurs ont été identifiés comme présentant un potentiel de baisse de la demande. Les quelques exemples cités étaient particuliers à certaines

unités de gestion (p. ex., *notre plan de gestion est très récent et par conséquent nous n'aurons pas besoin de procéder à une planification dans un proche avenir*).

Nouveaux produits et services : peu de nouveaux produits et services ont été identifiés. Quelques directeurs d'unités de gestion ont mentionné que les centres de services devaient se doter d'un personnel très qualifié et maintenir ce personnel en poste (employés titulaires d'un doctorat, experts reconnus dans leur domaine).

2.1.4 Résumé des entrevues

Vingt-cinq entrevues ont été menées, soit quinze avec des directeurs d'unités de gestion, six avec des directeurs du Bureau national et quatre avec des directeurs de TPSGC.

Ces entrevues ont permis de faire ressortir un certain nombre de thèmes communs. En général, les centres de services jouissent d'un appui solide. Ils devraient continuer d'offrir des services de grande qualité et une expertise spécialisée. L'appui a été minimal pour un modèle plus centralisé, car cette façon de procéder exacerberait la question de l'accès, qui est à ce moment la principale préoccupation des parcs et des lieux qui ne sont pas situés près des centres de services.

Tandis que certains des grands parcs et lieux ont développé leur propre expertise dans des domaines pointus, la plupart des parcs et lieux sont très dépendants des services fournis. Les directeurs de TPSGC ont indiqué que leur appui à Parcs Canada est fonction dans une large mesure du maintien des services offerts par les centres de services.

L'une des inquiétudes manifestées à la fois par les directeurs du Bureau national et par ceux de TPSGC ainsi que par plusieurs directeurs d'unités de gestion est la nécessité de faire participer les centres de services le plus tôt possible à la planification des projets.

Certains directeurs d'unités de gestion déplorent le manque de planification de la relève, car plusieurs postes clés sont occupés, dans les centres de services, par des personnes qui prendront bientôt leur retraite.

Un grand nombre de cadres supérieurs ont indiqué que les centres de services doivent avoir une vision claire, y compris une offre de services plus uniformes dans tout le programme.

Plusieurs secteurs ont une importance élevée, ont une demande qui augmentera, mais ont des faiblesses quant à la prestation. Ils exigent l'attention la plus urgente. Ce sont les sciences sociales - information de gestion sur les activités humaines, la planification de gestion ainsi que les services immobiliers, les marchés et les services juridiques.

2.2 Sondage auprès des unités de gestion

L'exposé suivant porte sur le sondage en ligne effectué auprès de plus de 200 employés d'unités de gestion qui ont recours régulièrement aux centres de services.

Comme nous l'avons déjà dit, les utilisateurs des services ont évalué leur degré de satisfaction concernant les services, l'importance actuelle des services, leur degré actuel d'utilisation de ces services et leur degré d'utilisation future de ces services.

Il ressort des entrevues avec les directeurs que les centres de services sont indispensables. Les résultats du sondage permettront à Parcs Canada d'assurer l'utilisation la plus efficace possible des ressources des centres de services dans l'immédiat et dans le futur.

2.2.1 Quelles devraient être les priorités des centres de services?

Cette étude doit permettre de déterminer, entre autres, les secteurs qui constituent des priorités, dans l'immédiat et dans le futur, pour les centres de services de Parcs Canada. Dans certains cas, les services offerts sont adéquats pour le moment, dans d'autres cas, ils peuvent exiger des ressources additionnelles, un changement de perspective ou une amélioration du niveau de service.

Les centres de services devraient accorder leur attention aux services qui seront très en demande dans cinq ans et qui sont déjà très importants. S'ils ne répondent pas aux attentes, il devient plus urgent d'y allouer des ressources ou de mettre l'accent dans ce secteur. Les services qui, à l'heure actuelle, sont en grande demande, sont très importants et répondent aux besoins des clients, devraient faire l'objet d'une surveillance afin de s'assurer que rien ne change.

Sur quels services les centres de services devraient-ils se concentrer?

Services les plus en demande (dans 5 ans) + **Services de la plus haute importance actuelle** + **Services ne répondant pas aux attentes des clients**

Il est peu probable que des services tout à fait superflus existent encore vu les examens de programme effectués depuis les dix dernières années. En fait, le sondage a révélé que tous les services avaient été cotés à plus de 3 sur 5 en matière d'importance actuelle, ce qui indique que tous les services sont importants dans une certaine mesure. Cependant, nous pouvons dire quels services seront moins importants et seront moins en demande dans cinq ans, à partir d'une comparaison des indices moyens de tous les services. Ces constatations permettront de réaffecter les ressources aux secteurs ayant la priorité la plus élevée.

De quels secteurs les centres de services devraient-ils réaffecter les ressources?

Services les moins en demande (dans 5 ans) + **Services de la plus faible importance actuelle**

En dressant la liste des services par moyenne de leur importance actuelle ou de leur demande future, nous pouvons voir en quelle position ils se placent les uns par rapport aux autres. Pour différencier les services de haute priorité de ceux de plus faible priorité, il nous suffit de tracer une ligne sur la liste. Nous avons opté pour une ventilation par quartiles. La première tranche (25 %) des indices moyens supérieurs (premier quartile) représente les secteurs de haute priorité et la dernière tranche (25 %) des indices moyens inférieurs (dernier quartile) les secteurs de priorité moins élevée. Nous n'avons pas centré notre attention sur les quartiles intermédiaires. Voir sur le tableau 6 les quartiles et les indices moyens des résultats à l'échelle nationale.

TABLEAU 6 – QUARTILES ET INDICES MOYENS

	Utilisation dans 5 ans	Changement dans la demande	Importance actuelle	Indice de possibilité
	Échelle de 0 à 4	Différence entre l'utilisation dans 5 ans et l'utilisation actuelle	Échelle de 1 à 5	Différence entre l'importance et la satisfaction actuelles x l'importance actuelle
Premier quartile	2,30 et plus	0,65 et plus	3,97 et plus	1,94 et plus
Dernier quartile	1,61 et moins	0,17 et moins	3,63 et moins	0,35 et moins
Moyenne la pus haute	2,96	1,06	4,53	4,76
Moyenne la plus basse	0,90	0,01	3,04	-2,13

2.2.2 Services ayant une demande élevée prévue, une grande importance actuelle et qui ne répondent actuellement pas aux besoins

Le tableau 7 présente la liste des services des centres de services qui seront les plus en demande dans 5 ans (premier quartile) et qui ont la plus haute importance actuelle. Pour chacun de ces services, nous avons également indiqué le changement dans la demande par rapport à l'utilisation actuelle ainsi que la mesure dans laquelle les services répondent aux besoins (indice de possibilité). Six des services présentés dans ce tableau ont des indices de possibilité dans le premier quartile, ce qui indique qu'il faut se concentrer dans ces secteurs pour répondre aux besoins immédiats et futurs :

- planification de l'interprétation et de la mise en valeur du patrimoine
- appui – infrastructure du réseau et équipement
- relations avec les médias et services aux médias
- sciences des écosystèmes (surveillance écologique, espèces en péril et restauration des écosystèmes)
- compréhension des profils et des perceptions des visiteurs
- planification des médias, expositions et publications.

TABLEAU 7
SERVICES PRIORITAIRES (QUARTILE LE PLUS ÉLEVÉ)

	N	Utilisation dans 5 ans	Changement dans la demande	Importance actuelle	Indice de possibilité
Mesure de la satisfaction des visiteurs	53	2,96	0,17	4,23	0,46
Mesure des perceptions et du comportement des visiteurs	63	2,94	0,65	4,21	1,77
Conception – médias, expositions et publications	65	2,91	0,56	4,11	1,37
Traduction	60	2,87	0,37	4,15	1,33
Planification – médias, expositions et publications	62	2,83	0,56	4,03	2,01
Appui – infrastructure du réseau et équipement	66	2,82	0,17	4,03	2,30
Recherche historique	70	2,72	0,23	4,19	0,35
Recherche archéologique	70	2,71	0,17	4,29	0,27
Planification de gestion	47	2,71	0,26	4,21	1,51
Compréhension des profils et des perceptions des visiteurs	54	2,63	0,47	4,12	2,12
Production – médias, expositions et publications	65	2,61	0,41	3,90	0,63
Sciences des écosystèmes (surveillance écologique, espèces en péril et restauration des écosystèmes)	60	2,60	0,42	4,24	2,14
Appui aux utilisateurs de Lotus Notes	69	2,58	0,11	3,79	0,74
Utilisation des identificateurs de l'Agence (y compris la signalisation)	64	2,56	0,28	3,72	0,23
Évaluation – médias, expositions et publications	62	2,55	1,01	3,85	1,93
Planification – interprétation/mise en valeur du patrimoine	57	2,53	1,06	4,00	4,00
Politiques, procédures, règlements et délégations de pouvoirs	41	2,44	0,05	4,03	0,43
GI/TI – gestion et planification	58	2,43	0,35	3,74	1,69
Évaluation environnementale	61	2,42	0,32	4,19	-0,07
Conservation des ressources culturelles et des artefacts	67	2,39	0,26	4,03	0,19
Préparation de documents sur l'utilisation du territoire (baux, licences, décrets, présentations au Conseil du Trésor)	41	2,32	0,06	4,22	0,91
Formation en gestion des ressources culturelles	71	2,31	0,51	4,08	0,79
Gestion des collections archéologiques	64	2,31	0,12	3,93	0,44
Appui pour l'acquisition et l'élimination de biens (incluant l'arpentage, l'évaluation des bâtiments et des terrains et la recherche connexe)	41	2,31	0,09	3,97	-0,11
Relations avec les médias et services aux médias	61	2,30	0,67	4,09	2,23
Marchés et achats	67	2,30	0,18	3,82	-0,02

2.2.3 Faible importance actuelle, faible demande prévue

Le tableau 8 indique les secteurs de plus faible demande prévue d'ici cinq ans et de plus faible importance actuelle. Il n'est pas surprenant que la plupart des services indiqués dans ce tableau aient également les plus faibles indices de possibilité, ce qui signifie que le niveau de satisfaction face au service équivaut à l'importance du service. Il faut noter que les indices de possibilité négatifs correspondent aux services fournis qui dépassent la demande. Dix services ont obtenu des indices de possibilité dans le dernier quartile :

- contrôle de sécurité du personnel
- archéologie marine
- révision des loyers
- demandes d'accès à l'information (AIPRP)
- utilisation des services du répertoire central
- langues officielles
- opérations comptables
- sondages auprès des employés
- utilisation des services de la bibliothèque du centre de services
- soutien pour les désignations du Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine (BEEFP).

La principale raison pour laquelle ces services sont tombés dans le dernier quartile de l'étude des besoins vient du fait que les unités de gestion estiment être mieux placées pour fournir ces services. Il est également important de noter que certains de ces services, comme l'archéologie marine, se rapportent à des besoins régionaux (c'est-à-dire qu'ils n'entrent pas dans les besoins de toutes les unités de gestion).

Les services administratifs (ceux du répertoire central, de la bibliothèque) sont également jugés comme étant en moins grande demande et de moins grande importance que les autres services évalués.

2.2.4 Importance actuelle élevée, indice de possibilité élevé, quartile médian

Plusieurs services sont jugés d'une importance actuelle élevée, mais ne répondent pas aux besoins (indice de possibilité élevé) et se classent dans le quartile médian en ce qui a trait à la demande future. Ces services ne figurent pas dans les tableaux 7 et 8, mais il ne faut pas les négliger à cause de leur importance élevée :

- appui aux négociations en vue de l'établissement de parcs nationaux ou d'aires marines nationales de conservation
- planification des ressources humaines (recrutement, planification de la relève)
- négociations de traités et questions autochtones.

TABLEAU 8
SERVICES DE FAIBLE PRIORITÉ (DERNIER QUARTILE)

	N	Utilisation dans 5 ans	Changement dans la demande	Importance actuelle	Indice de possibilité
Services de gestion du matériel (inventaire, systèmes, etc.)	62	1,61	0,37	3,40	1,16
Mesure du rendement des programmes ou des services	57	1,61	0,72	3,67	3,14
Langues officielles	36	1,61	0,36	3,34	-0,39
Formation – gestion financière et systèmes financiers	58	1,60	0,28	3,72	1,19
Élaboration et/ou gestion d'ententes pour les LHN à frais partagés	32	1,59	0,38	3,61	0,87
Utilisation des services de la bibliothèque du centre de services	66	1,58	0,45	3,35	0,14
Rédaction d'énoncés d'intégrité écologique	55	1,58	0,25	3,67	1,03
Appui – interprétation de la politique sur les finances	59	1,56	0,24	3,68	0,51
Soutien pour les désignations du Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine (BEEFP)	67	1,56	0,13	3,63	0,27
Recherche ethnologique	59	1,55	0,58	3,58	0,91
Opérations comptables	52	1,53	0,15	3,74	-0,11
Contrôle de sécurité du personnel	32	1,53	0,10	3,12	-2,13
Liaison avec des partenaires de l'extérieur pour la gestion des grands écosystèmes	54	1,48	0,46	3,69	2,13
Sécurité du public	53	1,46	0,29	3,63	0,71
Liaison avec les peuples autochtones pour la gestion des grands écosystèmes	52	1,43	0,43	3,64	1,07
Révision des loyers	35	1,35	0,01	3,36	-0,61
Aide aux employés	36	1,33	0,39	3,71	1,80
Équité en matière d'emploi	33	1,32	0,47	3,57	1,39
Utilisation des services du répertoire central	61	1,31	0,42	3,19	-0,43
Mesure des impacts économiques des opérations	53	1,29	0,56	3,73	3,32
Intervention en cas d'urgence environnementale	56	1,25	0,36	3,54	1,01
Demandes d'accès à l'information (AIPRP)	59	1,23	0,29	3,21	-0,58
Archéologie marine	42	1,22	0,56	3,39	-1,17
Sondages auprès des employés	32	1,07	0,35	3,04	0,12
Aménagement et développement communautaires	24	0,90	0,11	3,75	1,25

2.2.5 Résumé des résultats du sondage

Le chapitre 2.2 étudie les résultats du sondage pour les 97 services et tous les répondants. Ceci nous permet d'établir, pour l'ensemble du programme et selon les unités de gestion, les services les plus importants, les changements apportés à la demande et les domaines où il faudra mettre davantage l'accent. Ce tableau ne tient pas compte des différences régionales et locales, dont il est question plus loin.

TABLEAU 9
OÙ FAUT-IL METTRE L'ACCENT

Services où Parcs Canada doit mettre davantage l'accent *(Importance élevée, Demande future élevée, Ne répondent pas aux besoins)*	Services où Parcs Canada sera appelé à mettre davantage l'accent *(Importance élevée, Demande future moyenne, Ne répondent pas aux besoins)*	Services offerts auxquels les unités de gestion n'accordent pas une priorité élevée à l'échelle nationale *(Faible importance, Demande future faible)*
Planification – Interprétation/Mise en valeur du patrimoine	Appui aux négociations en vue de l'établissement de nouveaux parcs nationaux et aires marines nationales de conservation	Contrôles de sécurité du personnel
Soutien à l'infrastructure du réseau et à l'équipement	Planification des ressources humaines (recrutement, planification de la relève)	Archéologie marine
Relations avec les médias et services aux médias	Négociations de traités et questions autochtones	Révision des loyers
Sciences de l'écosystème (surveillance écologique, espèces en péril et restauration de l'écosystème)		Demandes d'accès à l'information (AIPRP)
Compréhension des profils et des perceptions des visiteurs		Utilisation des services du répertoire central
Planification – Médias, expositions et publications		Langues officielles
		Opérations comptables
		Sondages auprès des employés
		Utilisation des services de la bibliothèque du centre de services
		Soutien pour les désignations du BEEFP

Il faut **mettre davantage l'accent** sur la mise en valeur du patrimoine et la planification, la technologie de l'information, les services aux médias, les sciences de l'écosystème et les sciences sociales. L'établissement de nouveaux parcs nationaux et aires marines nationales de conservation, la planification de la relève, la négociation de traités et les questions autochtones sont des services où on ne répond pas aux besoins et qui continueront d'être importants. Les principaux secteurs où il faut **cesser de mettre l'accent** sont, en général, les services

administratifs (bibliothèque, comptabilité, répertoire central, personnel). L'archéologie marine est une exception ici, car c'est un service offert seulement dans certaines régions du Canada.

2.3 Sondage dans les unités de gestion - Ventilation des résultats nationaux par groupes de services

Nous présentons ci-après les résultats du premier quartile relatifs à la **demande prévue dans cinq ans** et à l'**importance actuelle** de chaque secteur de services. Les indices de possibilité du premier quartile indiquent les secteurs de services pour lesquels les attentes ne sont pas comblées.

Lorsqu'on étudie les données du sondage par groupes de services, il convient de noter que le nombre de services de chaque groupe de services classé dans le premier quartile est fonction du nombre total de services évalués dans ce groupe. À titre d'exemple, le groupe Gestion du programme, finances, administration, gestion des biens et informatique comprend 21 services alors que le groupe Planification de gestion n'en comprend que 4. Par conséquent, moins de services du groupe Planification de gestion se retrouveront classés dans le premier quartile.

2.3.1 Planification de gestion

Quatre services ont été mesurés dans le groupe Planification de gestion classé dans le premier quartile en ce qui a trait à la demande future prévue. L'appui aux négociations en vue de la création de parcs nationaux ou d'aires marines nationales de conservation est un secteur de grande importance actuelle et les centres de services ne répondent pas aux attentes des unités de gestion.

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice de possibilité élevé
Planification de gestion	■		
Appui aux négociations en vue de l'établissement de parcs nationaux ou d'aires marines nationales de conservation		■	■

2.3.2 Conservation des ressources

Quinze services ont été mesurés dans le groupe Conservation des ressources. Quatre ont été classés dans le premier quartile relativement à la demande future prévue et à l'importance actuelle : sciences de l'écosystème (surveillance écologique, espèces en péril et restauration de l'écosystème; évaluation environnementale; application de la loi et systèmes de gestion de l'environnement). Les sciences de l'écosystème et la surveillance des activités humaines et de leurs impacts ont également obtenu un indice élevé de possibilité, ce qui indique que les besoins ne sont actuellement pas comblés dans ces secteurs. On a aussi jugé que la surveillance des activités humaines et de leurs impacts avait une importance élevée.

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Sciences des écosystèmes (surveillance écologique, espèces en péril et restauration des écosystèmes)	■	■	■
Évaluation environnementale	■	■	
Application de la loi	■	■	
Systèmes de gestion de l'environnement	■	■	
Surveillance des activités humaines et de leurs impacts		■	■

2.3.3 Intégrité commémorative

Quinze services ont été mesurés dans le groupe de l'Intégrité commémorative. Trois services ont été classés dans le premier quartile relativement à la demande future prévue et à l'importance actuelle : recherche historique; recherche archéologique et formation en gestion des ressources culturelles. La conservation des ressources culturelles et des artefacts ainsi que la gestion des collections archéologiques sont dans le premier quartile relativement à la demande future prévue. La rédaction des énoncés et des évaluations de l'IC est dans le premier quartile pour l'importance et constitue un secteur où les besoins ne sont pas comblés.

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Recherche historique	■	■	
Recherche archéologique	■	■	
Conservation des ressources culturelles et des artefacts	■		
Formation en gestion des ressources culturelles	■	■	
Gestion des collections archéologiques	■		
Rédaction des énoncés et des évaluations d'intégrité commémorative		■	■

2.3.4 Communications

Vingt services ont été mesurés dans le groupe Communications. La composante Mesure des perceptions et du comportement des visiteurs a été cotée comme le secteur présentant la plus grande demande future prévue ainsi que la plus grande demande actuelle. La conception des médias, des expositions et des publications ainsi que la traduction ont également reçu une cote élevée pour la demande future prévue et l'importance. Les composantes Services aux médias et Consultations publiques ne sont pas classées dans le premier quartile de la demande future

prévue, mais sont néanmoins dans le premier quartile pour ce qui est de l'importance et du besoin d'amélioration.

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Mesure des perceptions et du comportement des visiteurs	■	■	
Conception – médias, expositions et publications	■	■	
Traduction	■	■	
Planification – médias, expositions et publications	■		
Production – médias, expositions et publications	■		
Relations avec les médias et services aux médias		■	■
Consultations publiques		■	■

2.3.5 Services aux visiteurs

Six services ont été mesurés dans le groupe Services aux visiteurs. Les composantes Mesure de la satisfaction des visiteurs et Compréhension des profils et des perceptions des visiteurs ont été classées dans le premier quartile de la demande prévue et de l'importance actuelle.

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Mesure de la satisfaction des visiteurs	■	■	
Compréhension des profils et des perceptions des visiteurs	■	■	

2.3.6 Gestion immobilière

Huit services ont été mesurés dans le groupe Gestion immobilière, qui présente les plus bas indices de possibilité d'amélioration, ce qui signifie que les services répondent généralement ou sont supérieurs aux attentes des unités de gestion. Voici les secteurs où la demande prévue et l'importance actuelle sont les plus hautes : Politiques, procédures, règlements et délégations de pouvoirs et Préparation des documents sur l'utilisation du territoire (baux, licences, décrets, présentations au Conseil du Trésor).

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Politiques, procédures, règlements et délégations de pouvoirs	■	■	
Préparation de documents sur l'utilisation du territoire (baux, licences, décrets, présentations au Conseil du Trésor)	■	■	
Appui pour l'acquisition et l'élimination de biens (incluant l'arpentage, l'évaluation des bâtiments et des terrains et la recherche connexe)	■		

2.3.7 Gestion du programme, finances, administration, gestion des biens et informatique

Vingt et un services ont été mesurés dans le groupe Gestion du programme. La composante Appui – infrastructure du réseau et équipement a été classée comme le secteur qui présente la plus grande importance actuelle et la plus grande demande future prévue et qui ne répond pas aux besoins actuellement. L'appui aux utilisateurs de Lotus Notes et la Gestion de la GI/TI sont des domaines en technologie de l'information qui sont dans le quartile supérieur de la demande future prévue. Les Négociations de traités et les questions autochtones sont un secteur d'une grande importance actuelle, qui sera en demande croissante et qui ne répond pas aux besoins actuellement. Les Marchés et les achats sont un secteur d'une importance élevée, où on prévoit une croissance et qui répond aux besoins actuellement.

Les composantes Élaboration d'accords de partenariats externes (y compris avec le milieu des affaires et les communautés) et Santé et sécurité au travail ont une grande importance actuelle et ne répondent pas aux besoins actuels, mais ne subiront pas nécessairement un hausse de la demande.

La Gestion des systèmes financiers et la Préparation des plans d'affaires (p. ex., RÉP) sont dans le premier quartile en ce qui a trait à l'importance actuelle.

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Appui – infrastructure du réseau et équipement	■	■	■
Appui aux utilisateurs de Lotus Notes	■		
Négociations de traités et questions autochtones	■	■	■
Marchés et achats	■	■	
GI/TI – gestion et planification	■		
Appui à l'achat d'ordinateurs	■		

Élaboration d'accords de partenariats externes (y compris avec le monde des affaires et les communautés)		■	■
Santé et sécurité au travail		■	■
Gestion des systèmes financiers		■	
Préparation des plans d'affaires (p. ex., RÉP)		■	

2.3.8 Gestion des ressources humaines

De nombreuses unités de gestion ont indiqué que la gestion des ressources humaines relève du bureau du Directeur général de l'Agence et des unités de gestion, plutôt que des centres de services; on s'est donc interrogé sur la pertinence d'inclure ce groupe de services. Au nombre des huit services mesurés, les Relations de travail ont obtenu la cote la plus élevée en ce qui a trait à la demande prévue et à l'importance actuelle. La Dotation est dans le premier quartile pour la demande prévue tandis que la Planification des ressources humaines a une importance élevée et ne répond pas aux besoins.

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Relations de travail	■	■	
Dotation	■		
Planification des ressources humaines (recrutement, planification de la relève)		■	■

CHAPITRE 3.0 RÉSULTATS DES CENTRES DE SERVICES

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats relatifs aux services que les unités de gestion reçoivent des quatre centres de services. Chaque section débute par un résumé des entrevues menées avec les directeurs d'unités de gestion à propos du centre de services qu'ils utilisent généralement. Nous avons consolidé les données en présentant les résultats du premier quartile pour la demande future prévue et l'importance actuelle des services de chaque groupe de services. Nous avons également inscrit les indices de possibilité de ces services.

Ce mode de présentation des résultats permet au lecteur d'identifier rapidement les services prioritaires dans chaque groupe de services ainsi que les secteurs dans lesquels le centre de services n'est pas actuellement en mesure de fournir ces services au niveau désiré (indice de possibilité).

L'analyse s'appuie sur les résultats quantitatifs et elle tient également largement compte des commentaires exprimés dans chacune des sections du sondage. Nous avons uniquement présenté les thèmes associés aux commentaires.

Remarque importante : dans cette section, nous faisons référence à des indices moyens. Il convient de noter que nous avons utilisé deux échelles de mesure. Pour l'utilisation actuelle du service et l'utilisation du service d'ici cinq ans, nous avons appliqué une échelle de 0 (pas d'utilisation/pas de demande) à 4 (utilisation fréquente) et pour l'importance et la satisfaction actuelles, une échelle de 1 (très insatisfait/peu important) à 5 (très satisfait/très important).

3.1 Atlantique

Toutes les unités de gestion qui reçoivent des services du centre de services de l'Atlantique étaient représentées dans le sondage. Quarante-neuf employés au total ont répondu au questionnaire. Le taux de réponses a été de 79 %.

3.1.1 Entrevues auprès des directeurs des unités de gestion de l'Atlantique

Les directeurs d'unités de gestion ont exprimé des points de vue divergents, certains jugeant les services des centres de services indispensables et excellents et d'autres à les estimaient inutiles et offraient une valeur ajoutée minimale. Deux directeurs ont dit que l'étude devrait examiner des moyens de réduire les ressources humaines du centre de services de l'Atlantique et évaluer la possibilité de regrouper l'expertise au palier national. Les autres directeurs ont exprimé un point de vue opposé et ont souligné que le modèle de centre de services offre des services à valeur ajoutée que les unités de gestion ne pourraient pas obtenir à un prix avantageux.

Les entrevues ont dévoilé deux enjeux importants :

- Trois des directeurs d'unités de gestion jugent que leur unité de gestion est dotée d'une expertise supérieure à celle offerte par le centre de services, notamment dans le secteur de la conservation des ressources.

- Certains directeurs ont l'impression que les parcs et les lieux situés à proximité du centre de services reçoivent plus de soutien.

Voici les amélioration à apporter au centre de services de l'Atlantique :

- capacité de prévoir les besoins des unités de gestion
- capacité de planification de la mise en valeur du patrimoine
- soutien à l'interprétation du patrimoine autochtone et à la conception d'expositions
- services juridiques et marchés.

Les secteurs que les unités de gestion jugent être de la plus grande importance actuelle sont ceux de la gestion des ressources culturelles, de la recherche archéologique et historique, de la planification de gestion et de la recherche socio-économique. Tous les services offerts dans ces secteurs ont été cotés comme excellents avec néanmoins certains problèmes au plan de la capacité. L'appui aux événements spéciaux et l'appui à l'informatique ont également été jugés des services importants.

Les services auxquels plusieurs unités de gestion attribuent la moins grande valeur sont ceux des secteurs de la conservation des ressources naturelles (car les unités de gestion disposent de ressources internes dans ce domaine), de l'application de la loi (les unités de gestion estiment que ce secteur relève de leur compétence) et des relations extérieures (parce qu'elles ciblent des intérêts internes).

Les participants prévoient une baisse de la demande dans les secteurs de la gestion du matériel (responsabilité des unités de gestion), de l'application de la loi (responsabilité des unités de gestion) et de la gestion des projets de construction (peu de projets sont prévus).

Ils prévoient une hausse de la demande dans les secteurs de la mise en valeur du patrimoine, de la planification de gestion, des services juridiques, des services immobiliers et de l'intégrité commémorative. Les pressions budgétaires exigeront également un appui à la gestion du programme visant la prise de décisions judicieuses en matière d'investissement. Il y a des lacunes dans ce domaine.

Les participants prévoient la création possible de deux nouveaux produits : la recherche en gestion des activités humaines et l'expertise dans la conception d'ententes de partenariats en vue d'élargir le bassin de ressources et d'expertise.

Les tableaux suivants montrent les premiers quartiles de la demande prévue dans cinq ans ainsi que l'importance actuelle de ces services. Les indices de possibilité de ces services qui se classent dans le premier quartile sont également indiqués.

3.1.2 Résultats du sondage – Atlantique

3.1.2.1 Planification de gestion

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Planification de gestion	■		
Appui aux négociations en vue de la création de parcs nationaux ou d'aires marines nationales de conservation		■	■

Commentaires du sondage : les services offerts en planification de gestion sont d'excellente qualité. On estime que le nombre de planificateurs est insuffisant.

3.1.2.2 Conservation des ressources

Les systèmes de gestion de l'environnement affichent le plus grand Indice élevé de possibilité (au premier rang des 97 services), indiquant qu'il s'agit d'un secteur sur lequel le centre de services devrait se pencher puisqu'il ne répond pas aux attentes des unités de gestion.

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Application de la loi	■	■	■
Conseils ou formation en sciences sociales	■		
Formation en systèmes et en sciences des écosystèmes	■		
Liaison avec les peuples autochtones pour la gestion des écosystèmes		■	
Sciences des écosystèmes (surveillance écologique, espèces en péril et restauration des écosystèmes)	■		
Systèmes de gestion de l'environnement		■	■
Rédaction de rapports sur l'état des parcs		■	■

Commentaires du sondage : malgré les indices élevés attribués à l'importance actuelle, plusieurs unités de gestion ont fait remarquer qu'elles ne font pas appel au centre de services car elles disposent de ressources internes dans ce domaine. Celles qui utilisent ces services ont indiqué qu'ils sont de grande qualité, notamment dans le secteur de l'évaluation environnementale. Ceci corrobore les observations de plusieurs directeurs. Le soutien dans le domaine de la bio-statistique et de la méthodologie de recherche est un service que les participants jugent important et insuffisant.

3.1.2.3 Intégrité commémorative

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Recherche historique	■	■	
Gestion des collections historiques (objets historiques et reproductions, incluant les meubles et les costumes)	■	■	■
Conservation des ressources culturelles et des artefacts	■	■	
Liaison avec TPSGC (incluant les spécialistes des unités dédiées à PC) pour la conservation des édifices du patrimoine	■		
Rédaction et évaluations d'énoncés d'intégrité commémorative		■	
Formation en gestion des ressources culturelles		■	■

Commentaires du sondage : les unités de gestion cotent les services IC/GRC comme étant excellents. Le seul point de préoccupation important soulevé portait sur l'insuffisance des ressources et sur la difficulté d'accès aux spécialistes du centre de services. Plusieurs participants se sont également dits inquiets du fait que ces spécialistes prendront bientôt leur retraite et qu'aucun plan de relève ne semble être prévu. Bien que de nouveaux services ne soient pas

nécessaires dans ce secteur, il faut toutefois augmenter ce qui est offert. Le centre de services est jugé indispensable dans ce domaine.

3.1.2.4 Communications

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Mesure des perceptions et du comportement des visiteurs	■	■	■
Liaison/gestion des relations avec l'industrie des voyages	■	■	
Utilisation des identificateurs de l'Agence (y compris les panneaux)	■		
Planification – médias, expositions et publications	■		■
Relations avec les médias et services aux médias	■	■	
Conception – médias, expositions et publications	■	■	■
Sondages d'opinion publique		■	
Coordination de cérémonies publiques (incluant les cérémonies de la CLMHC et la rédaction du texte des plaques)		■	

Commentaires du sondage : dans le secteur des communications, le service est jugé excellent quoique nettement insuffisant. Dans les secteurs des sciences sociales, des services de conception des expositions ainsi que de la planification et de l'évaluation de la mise en valeur du patrimoine, la demande dépasse largement l'offre.

3.1.2.5 Services aux visiteurs

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Mesure de la satisfaction des visiteurs	■	■	
Compréhension des profils et des perceptions des visiteurs	■	■	■

Commentaires du sondage : les commentaires se rapportaient pratiquement tous aux sciences sociales. Les sciences sociales et les stratégies de production de recettes sont deux secteurs auxquels les unités de gestion attachent une grande valeur et qui continueront de tenir un rôle important dans le futur. Le service touchant aux profils des visiteurs et à l'information sur les tendances est disponible, mais ne répond pas aux besoins.

3.1.2.6 Gestion immobilière

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Préparation de documents sur l'utilisation du territoire (baux, licences, décrets, présentations au Conseil du Trésor)	■	■	■
Appui pour l'acquisition et l'élimination de biens (incluant l'arpentage, l'évaluation des bâtiments et des terrains et la recherche connexe)	■	■	
Politiques, procédures, règlements et délégations de pouvoirs	■		

Commentaires du sondage : les unités de gestion ont coté les services immobiliers comme étant excellents et très importants. Elles relèvent un manque de ressources dans ce domaine. Aucun besoin de service additionnel n'a été identifié et les services actuels resteront en demande. La demande future touchant à la préparation de documents sur l'utilisation du territoire augmentera au fur et à mesure de la création de nouveaux parcs. Les participants craignent que le départ à la retraite des spécialistes ait des répercussions sur la prestation du service dans un proche avenir.

La formation en immobilier, les conseils parajuridiques, l'aménagement et le réaménagement du territoire, l'examen des baux ainsi que la planification et le développement communautaires ont tous obtenu des indices de possibilité négatifs, indiquant qu'il faudrait réaffecter les ressources de ces secteurs aux secteurs où les besoins sont plus grands et qui sont d'une plus grande importance actuelle.

3.1.2.7 Gestion du programme, finances, administration, gestion des biens et informatique

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Appui – infrastructure du réseau et équipement	■		■
Appui aux utilisateurs de Lotus Notes	■		
Marchés et achats	■	■	
Élaboration d'accords de partenariats externes (y compris avec le monde des affaires et les communautés)	■	■	■
Gestion des systèmes financiers	■	■	
Négociations de traités et questions autochtones	■		
Formation en gestion financière et systèmes financiers		■	
Opérations comptables		■	
Préparation des plans d'affaires (p. ex., RÉP)		■	■

Commentaires du sondage : la plupart des participants ont estimé que les services financiers répondent à leurs besoins et offrent un important soutien aux unités de gestion. Les services financiers ont été décrits en des termes tels « très efficaces », « excellents » et « une aide formidable ». Plusieurs participants ont déclaré que le Bureau national commence à se servir du centre de services comme d'un poste de transmission pour les affaires financières (ce qui est vu comme un résultat négatif). Le service de soutien à la technologie de l'information est jugé essentiel, mais incapable de répondre aux besoins actuels. Les délais de réponse aux demandes de service en TI sont trop longs et il n'y a pas suffisamment de personnel dans ce secteur.

Les unités de gestion pensent que la demande de soutien en TI continuera d'augmenter. La demande pourrait baisser si la formation est donnée dans certains domaines comme les opérations comptables (PCGR). Sans formation, les unités de gestion continueront de faire appel au centre de services.

3.1.2.8 Gestion des ressources humaines

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Contrôle de sécurité du personnel	■	■	
Relations de travail	■	■	
Dotation		■	

Commentaires du sondage : la gestion des ressources humaines n'est pas jugée être un service du centre de services, car on estime que cette fonction relève des unités de gestion et du bureau du Directeur général de l'Agence. Cette série de questions a porté à confusion. Les unités de gestion pensent qu'elles sont capables d'administrer elles-mêmes la plupart des services de gestion (à l'exception des cotes de sécurité) et de planification des ressources humaines. Il est urgent de s'occuper de la planification de la relève dans le centre de services.

3.2 Centre de services du Québec

3.2.1 Entrevues auprès des directeurs d'unités de gestion du Québec

Les directeurs d'unités de gestion ont exprimé un fort soutien et des degrés élevés de satisfaction à l'égard des services offerts. Ils ont affiché une forte opposition au concept de centre d'excellence (centralisation accrue des services) qui créerait davantage d'obstacles à l'accès aux services.

> *Le cadre de responsabilités qui passe outre les centres de services est un non-sens et il faudrait que les centres de services redeviennent partie prenante au forum où les décisions sont arrêtées. (Directeur d'une unité de gestion)*

De l'avis commun, il faut rétablir une structure de services aux visiteurs dans le centre de services. Les participants pensent que l'absence de fonction de services aux visiteurs prive les unités de gestion de conseils et de soutien.

> *Le centre de services fournit un service essentiel indispensable à une saine gestion. (Directeur d'une unité de gestion)*

Les services particulièrement importants sont ceux des secteurs de l'intégrité écologique, de l'intégrité commémorative et des communications. Il faut également apporter plus de soutien en planification de gestion (le travail est excellent, mais les ressources insuffisantes).

Vingt-trois personnes ont participé au sondage en ligne. Toutes les unités de gestion étaient représentées. Le taux de réponse s'est chiffré à 64 %. Les résultats du sondage en ligne des unités de gestion faisant appel au centre de services du Québec sont présentés ci-dessous.

Tel que noté précédemment, les valeurs « N » sont assez faibles dans plusieurs secteurs. Nous renvoyons le lecteur au paragraphe sur les limites de l'étude présenté au chapitre 1. Nous avons supprimé les résultats comportant moins de deux cas.

3.2.2. Résultats du sondage – Québec

3.2.2.1 Planification de gestion

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Planification de gestion	■		
Appui aux négociations en vue de la création de parcs nationaux ou d'aires marines nationales de conservation		■	■

Commentaires du sondage : de façon générale, les participants apprécient l'expertise fournie en matière de planification de gestion et de présentations à la CLMH. Le principal point de préoccupation touche au fait que les ressources en planification sont insuffisantes pour répondre à la demande actuelle. Cela s'est traduit par des retards dans la préparation de certains plans directeurs. Les participants prévoient que la plus grande hausse de la demande de services de planification de gestion portera sur l'actualisation des plans directeurs, sur les ententes de partage des frais ainsi que sur les consultations publiques.

3.2.2.2 Conservation des ressources

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Sciences des écosystèmes (surveillance écologique, espèces en péril et restauration des écosystèmes)	■	■	■
Gestion du feu	■		
Services de gestion des données/géomatique/système d'information géographique (SIG)	■		
Sécurité du public	■		
Liaison avec des partenaires de l'extérieur pour la gestion des grands écosystèmes		■	■
Surveillance de l'activité humaine et de ses impacts		■	■
Systèmes de gestion de l'environnement		■	■

Commentaires du sondage : dans l'ensemble, les services sont professionnels et de grande qualité. Il manque actuellement de spécialistes dans certaines disciplines. Cela touche particulièrement les secteurs de la bio-statistique de pointe, du développement de bases de

données, de l'activité humaine, de la biologie de conservation, de la végétation et de façon plus générale, des sciences des écosystèmes.

On prévoit une hausse de la demande dans les secteurs des sciences sociales, du SIG, des statistiques, de l'intégrité écologique, de la surveillance écologique, des espèces en péril ainsi que de la restauration des écosystèmes et de l'évaluation environnementale.

Les centres de services devraient jouer un rôle plus dynamique dans la mise en œuvre des directives nationales qu'ils ne le font actuellement. Il est important de maintenir une présence nationale forte dans le centre de services et de prévoir un mandat spécifique pour Québec.

3.2.2.3 Intégrité commémorative

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Rédaction et évaluations d'énoncés d'intégrité commémorative	■	■	■
Gestion des paysages culturels (p. ex., identification, évaluation, inventaire)	■		
Gestion des collections historiques (objets historiques et reproductions, incluant les meubles et les costumes)	■		
Liaison avec TPSGC (incluant les spécialistes des unités dédiées à PC) pour la conservation des édifices du patrimoine		■	■
Recherche ethnologique	■		
Conservation des ressources culturelles et des artefacts		■	
Recherche historique		■	
Services de conservation des édifices du patrimoine		■	

Commentaires du sondage : les services fournis dans le secteur de l'intégrité commémorative sont de très grande qualité. Le principal problème touche le manque de ressources et l'accès aux archéologues et historiens. On ne prévoit aucun nouveau service, seulement une hausse de ce qui existe déjà. Les participants s'inquiètent de la planification de la relève dans le secteur des services historiques.

On prévoit des hausses de la demande dans les secteurs de la rédaction d'énoncés d'intégrité commémorative, de la recherche sur les lieux qui ne sont pas administrés par Parcs Canada, des fouilles archéologiques, de la restauration et de l'histoire autochtone.

3.2.2.4 Communications

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Planification – interprétation/mise en valeur du patrimoine	■	■	■
Traduction	■		
Mesure des perceptions et du comportement des visiteurs	■	■	■
Conception – médias, expositions et publications	■		
Production – médias, expositions et publications	■		
Sondages d'opinion publique		■	
Relations avec les médias et services aux médias		■	
Consultations publiques		■	■

Commentaires du sondage : les unités de gestion reçoivent un bon service en marketing et en compréhension des visiteurs. Elles ont néanmoins besoin de plus de support pour la mise en œuvre de la stratégie « Engager les Canadiens ». Des questions se posent quant à la traduction des termes techniques. Il n'y a pas suffisamment d'employés pour l'interprétation avec personnel et sans personnel. On note également un besoin d'information et de formation dans le secteur des nouvelles technologies liées aux programmes d'interprétation et un besoin de ressources additionnelles de traduction du français vers l'anglais.

La plus grande hausse de la demande touchera les secteurs des activités humaines et du comportement des visiteurs, de la conception d'expositions et l'ensemble des programmes éducatifs et d'interprétation, des présentations multimédias, du marketing et de la production de recettes. On ne prévoit aucune diminution de la demande.

3.2.2.5 Services aux visiteurs

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Mesure de la satisfaction des visiteurs	■	■	■
Compréhension des profils et des perceptions des visiteurs	■	■	

Commentaires du sondage : l'expertise touchant aux services aux visiteurs est dispersée dans diverses sections, ce qui la rend difficile d'accès. Les participants ont exprimé sur la qualité des services du groupe Services aux visiteurs des points de vue très disparates allant de l'insatisfaction totale jusqu'à meilleurs services offerts dans le centre de services. Nous n'avons eu aucune indication quant aux raisons de ces larges divergences d'opinions.

3.2.2.6 Gestion immobilière

Seulement trois personnes ont rempli cette partie du questionnaire et trois services n'ont pas été cotés.

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Conseils parajuridiques	■	■	■
Préparation de documents sur l'utilisation du territoire (baux, licences, décrets, présentations au Conseil du Trésor)	■	■	■
Politiques, procédures, règlements et délégations de pouvoirs	■		

Commentaires du sondage : le service de conseils parajuridiques est particulièrement indispensable dans les plus petites unités de gestion. Les services en gestion immobilière offerte par le centre de services sont jugés excellents. Le seul inconvénient signalé touchait au besoin de ressources additionnelles.

3.2.2.7 Gestion du programme, finances, administration, gestion des biens et informatique

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Appui – infrastructure du réseau et équipement	■		
Gestion des systèmes financiers	■	■	
Utilisation des services de la bibliothèque du centre de services	■		■
Élaboration d'accords de partenariats externes (y compris avec le monde des affaires et les communautés)	■	■	
Appui aux utilisateurs de Lotus Notes	■		
Santé et sécurité au travail	■		
Appui dans l'interprétation de la politique sur les finances		■	■
Opérations comptables		■	
Négociations de traités et questions autochtones		■	■
Transactions – comptes créditeurs		■	■

Commentaires du sondage : les participants ont évalué différemment la qualité des services offerts de ce groupe. Les services en technologie de l'information, en systèmes financiers et en comptabilité ont tous été jugés d'une importance actuelle relativement haute. Peu de commentaires ont été exprimés, sinon que ces services sont nécessaires.

3.2.2.8 Gestion des ressources humaines

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Dotation	■	■	■
Planification des ressources humaines (p. ex., recrutement, planification de la relève)	■	■	■

Commentaires du sondage : dans l'ensemble, les unités de gestion sont très satisfaites des services offerts et de la compétence du personnel. Il peut y avoir à l'occasion des difficultés à obtenir des renseignements et des services en temps utile. Peu de commentaires ont été exprimés dans cette section.

3.3 Centre de services de l'Ontario

3.3.1 Entrevues auprès des directeurs des unités de gestion de l'Ontario

Les directeurs d'unités de gestion ont coté l'offre de service de la plupart des groupes de services comme étant excellente. Les unités de gestion dépendent totalement des services offerts dans les secteurs de la conservation des ressources, des communications (en particulier la planification de l'interprétation), des sciences sociales, de l'intégrité commémorative et de la planification de gestion.

La fonction traditionnelle de services aux visiteurs n'existe pas (et les participants ont déclaré qu'elle ne devrait pas exister) puisque ce rôle revient aux unités de gestion. Il n'y a pas de services de gestion des ressources humaines dans le centre de services et ces derniers sont administrés par les unités de gestion ou le bureau du Directeur général de l'Agence.

L'expertise dans le domaine de l'intégrité commémorative est jugée excellente à la réserve près qu'une trop grande partie de cette expertise est dispensée à l'extérieur de Parcs Canada (p. ex., à Agriculture Canada, au ministère de la Défense nationale), ce qui rallonge les délais de réponse aux besoins internes.

Les unités de gestion n'utilisent pas toutes les services de gestion immobilière car certaines sont dotées de ressources internes dans ce domaine. Celles qui y ont recours jugent que ce service est excellent et indispensable. Certaines estiment qu'il ne faudrait pas déléguer de pouvoirs aux unités de gestion. Quelques participants ont l'impression que le secteur des services de gestion immobilière est d'une importance disproportionnée par rapport au volume de travail produit.

Le secteur de la planification de gestion est doté d'un personnel compétent d'expérience, mais les participants pensent cependant que les activités de planification sont devenues axées sur le produit (en d'autres termes, si le plan est produit, le travail est accompli). Certains ont suggéré que les planificateurs devraient participer aux activités des unités de gestion au-delà du palier de production du rapport. Les planificateurs peuvent participer activement aux négociations avec les clients externes, les partenaires et les autres paliers de gouvernement, mais la structure pour ce faire n'existe pas actuellement.

Quatre questions générales sont ressorties des discussions :

- L'éloignement du centre de services donne lieu à beaucoup de temps non productif passé en déplacement. Les centres de services devraient étudier des moyens d'être plus efficaces puisque près de 40 % de leur temps est non productif.

- Il revient aux directeurs d'unités de gestion de respecter les échéances prescrites, mais il leur est cependant impossible d'y parvenir lorsqu'ils dépendent des maigres ressources de planification que leur fournit le centre de services.

- Il faut établir plus de continuité entre la planification et la gestion des unités de gestion. Les parcs et les lieux participent à de nombreuses activités impliquant d'autres organismes qui oeuvrent dans la gestion du territoire et il faut que la participation soit continue et ne se limite pas à la rédaction d'un plan.

- Le Bureau national absorbe les ressources du centre de services et l'on observe une nouvelle tendance, soit le retour aux vieilles méthodes de gestion. Les directeurs généraux instaurent leur propre fonction de contrôle sur des secteurs tels que les communications, les ressources humaines, etc., mais ils ne devraient pas coopter les ressources du centre de services pour ce faire.

Les employés du centre de services sont très motivés et essaient de participer, mais des initiatives improductives sortent parfois du centre de services, tels des règlements et autres procédures gouvernementales de contrôle et de rapports nuisibles à l'efficacité. La bureaucratie traditionnelle avec ses exigences de contrôle et de vérification revient s'installer et faire obstacle à la saine gestion. Trop de ressources sont englouties dans ces processus.

La demande de services professionnels des centres de services ira en s'accentuant. Les services offerts sont pertinents, mais Parcs Canada doit veiller à remplacer les employés qui prennent leur

retraite par des personnes compétentes. Le niveau d'expertise doit être très élevé (ainsi qu'il l'est actuellement).

À titre d'observation finale, un directeur a indiqué qu'à son avis l'évaluation s'appuie sur le mode de fonctionnement traditionnel des centres de services. Si l'on veut que les changements nécessaires aient lieu, il conviendrait de procéder à un renouvellement du personnel et dans le passé Parcs Canada s'est montré réticent à effectuer ce type de restructuration.

3.3.2 Résultats du sondage – Ontario

3.3.2.1 Planification de gestion

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Planification de gestion	■		
Appui aux négociations en vue de la création de parcs nationaux ou d'aires marines nationales de conservation		■	■

Commentaires du sondage : les réserves soulevées portent principalement sur le fait que les planificateurs de gestion doivent participer plus étroitement au processus permanent de prise de décisions et de gestion du parc. Il n'y a pas suffisamment de ressources pour répondre à ce besoin car les ressources de planification existantes sont déjà utilisées jusqu'à leur extrême limite. Si le projet d'établissement d'une aire marine nationale de conservation dans l'est du lac Ontario se concrétise, les besoins dans ce domaine augmenteront considérablement. Les participants ne prévoient aucune diminution de la demande.

3.3.2.2 Gestion des ressources

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Sciences des écosystèmes (surveillance écologique, espèces en péril et restauration des écosystèmes)	■	■	■
Application de la loi	■	■	
Évaluation environnementale	■	■	
Conseils ou formation en sciences sociales	■		
Services de gestion des données/géomatique/ système d'information géographique (SIG)		■	■

Commentaires du sondage : les clients sont très satisfaits des services offerts en conservation des ressources. Une observation a porté sur le fait que le SIG se trouve à Ottawa plutôt qu'au centre de services. Du côté des sciences, les participants ont signalé des lacunes dans les secteurs

des espèces en péril, de la cartographie en sciences sociales (SIG) ainsi que de l'évaluation environnementale et de l'intégrité écologique associée aux canaux. Ils prévoient des hausses de la demande future dans les sciences des écosystèmes, l'application de la loi, les sciences sociales, la surveillance IÉ et le soutien SIG. Selon la plupart, il n'y aura aucune baisse de la demande, mais certains pensent que la demande pourrait diminuer dans les secteurs de RÉP, de surveillance des activités humaines, de liaison avec les Autochtones et de négociations avec les partenaires locaux.

3.3.2.3 Intégrité commémorative

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Recherche archéologique	■	■	■
Recherche historique	■	■	
Gestion des collections historiques (objets historiques et reproductions, incluant les meubles et les costumes)	■		
Gestion des collections archéologiques	■		■
Conservation des ressources culturelles et des artefacts		■	
Rédaction et évaluations d'énoncés d'intégrité commémorative		■	■

Commentaires du sondage : le service est de très grande qualité et répond aux besoins actuels. Les principales préoccupations des unités de gestion touchent l'absence de priorités claires et le temps d'exécution du travail. On a également l'impression que certaines « priorités d'ordre politique » telles que le projet du centre de découvertes de Hamilton puisent excessivement dans le bassin d'expertise. La gamme des services offerts est jugée suffisante; néanmoins, il manque de ressources. Il faut également planifier la relève. Les participants prévoient une hausse de la demande dans les secteurs de la conservation des artefacts, de l'archéologie marine et de la gestion des paysages culturels. Les domaines visés par une diminution de la demande ne font pas l'unanimité.

3.3.2.4 Communications

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Traduction	■	■	
Production – médias, expositions et publications	■	■	
Conception – médias, expositions et publications	■	■	
Planification – médias, expositions et publication	■	■	
Mesure des perceptions et du comportement des visiteurs	■		
Évaluation – médias, expositions et publications		■	

Commentaires du sondage : les services de conception sont excellents, mais les ressources, insuffisantes. Bien qu'ils ne figurent pas dans les premiers quartiles de ce tableau, on signale une hausse de la demande dans les secteurs de la planification de l'interprétation et de la mesure des perceptions et du comportement des visiteurs. Le secteur du marketing a souvent été signalé comme une composante où la demande est en baisse.

3.3.2.5 Services aux visiteurs

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Mesure de la satisfaction des visiteurs	■	■	
Compréhension des profils et des perceptions des visiteurs	■	■	

Commentaires du sondage : le commentaire le plus fréquent porte sur le fait qu'il n'existe pas de services aux visiteurs dans le centre de services à l'exception de la recherche par sondages (qui de l'avis de plusieurs n'est pas réellement une activité relevant des services aux visiteurs). On signale un besoin accru de comprendre les perceptions des visiteurs et de fournir aux parcs et aux lieux des données sur les profils des visiteurs. Selon les participants, ce service est appelé à prendre de l'expansion et ne répond déjà pas à la demande. Les participants ne prévoient pas de baisse de la demande à l'exception de l'élaboration de règlements.

3.3.2.6 Gestion immobilière

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Appui pour l'acquisition et l'élimination de biens (incluant l'arpentage, l'évaluation des bâtiments et des terres et la recherche connexe)	■	■	
Politiques, procédures, règlements et délégations de pouvoirs	■	■	■
Préparation de documents sur l'utilisation du territoire (baux, licences, décrets, présentations au Conseil du Trésor)		■	

Commentaires du sondage : les responsables de canaux ont dit suffire à leurs propres besoins. La seule hausse de la demande prévue se rapportait à l'appui pour l'acquisition de biens.

3.3.8 Gestion du programme

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Transactions – comptes créditeurs	■	■	
Marchés et achats	■	■	
Négociations de traités et questions autochtones	■		■
Appui – infrastructure du réseau et équipement	■	■	
Appui à l'achat d'ordinateurs	■		
GI/TI – gestion et planification	■	■	
Appui aux utilisateurs de Lotus Notes		■	
Formation – ordinateurs et applications		■	■

Commentaires du sondage : les participants ont indiqué qu'ils reçoivent un bon soutien dans les secteurs des comptes créditeurs, des opérations comptables, des comptes débiteurs et de la planification financière. Tous ces secteurs sont considérés comme des services où la demande restera permanente. La demande sera plus forte dans deux secteurs : soutien au GIB, au SGS, et au SGE et soutien aux autres programmes de gestion des biens et de technologie de l'information.

3.3.9 Gestion des ressources humaines

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Aide aux employés	■	■	
Dotation	■	■	■
Relations de travail		■	■

Commentaires du sondage : ce groupe de services a fait l'objet d'un seul commentaire, lequel se rapportait au fait que le centre de services n'offre pas de services de gestion des ressources humaines.

3.4 Centre de services de l'Ouest

3.4.1 Entrevues auprès des directeurs des unités de gestion de l'Ouest

À l'exception d'un seul, tous les directeurs d'unités de gestion appuient le modèle de centre de services actuel. Malgré ce fort soutien à l'égard du concept, ils ont relevé des lacunes au niveau des ressources et des services dans quelques secteurs. Ils ont notamment signalé un manque de ressources dans les domaines de la planification de gestion, de la planification de l'interprétation et de la gestion des projets liés aux médias, de l'informatique, de la recherche en appui à la gestion des activités humaines et de l'intégrité écologique.

La plupart des lieux font face à la problématique de l'accès aux services du centre de services et des coûts de déplacement qui en résultent. Les participants ont également le sentiment que les parcs des Rocheuses absorbent la plus grande partie des ressources des secteurs de la gestion immobilière et des sciences sociales.

> *Nous hésitons à venir au centre de services du fait des coûts que cela génère. Les frais de déplacement devraient être assumés par le centre de services de façon à permettre un accès égal aux services. Il est plus facile d'aller à Banff ou au Bar U. (Directeur d'unité de gestion)*

À l'exception des activités de recherche, le centre de services n'a pas de fonction de services aux visiteurs et aucun participant n'est en faveur du rétablissement de cette fonction. Le centre de services n'a également aucune capacité de gestion des ressources humaines. Les parcs et les lieux ont indiqué qu'ils utilisent les services du bureau du Directeur général de l'Agence dans ce domaine.

Les services dans les secteurs de l'intégrité écologique et de la gestion des ressources culturelles sont remarquables. Les spécialistes de Winnipeg et de Calgary jouissent d'une crédibilité notoire à l'interne et à l'externe. Les services de SIG du centre de services doivent être améliorés, notamment dans le secteur des périmètres urbains.

On prévoit une hausse possible de la demande dans les secteurs de la gestion des biens, des sciences sociales, de la planification de gestion, du soutien informatique, de la recherche en histoire et en archéologie des Autochtones ainsi que dans la gestion des projets de médias d'interprétation.

> *Le travail d'IÉ mené à Calgary illustre ce que devraient être les centres de services. Un savoir institutionnel, des techniques de pointe, un personnel spécialisé et compétent dans le domaine scientifique. Ce sont là des atouts dont l'institution peut tirer davantage parti lorsqu'ils sont placés dans le centre de services. (Directeur d'une unité de gestion)*

3.4.2 Résultats du sondage – Ouest

3.4.2.1 Planification de gestion

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Planification de gestion	■		
Appui aux négociations en vue de l'établissement de parcs nationaux ou d'aires marines nationales de conservation		■	■

Commentaires du sondage : les plus forts éléments de la planification de gestion sont les consultations publiques et le soutien fournir par le bureau de Calgary. La majorité des unités de gestion ont signalé une insuffisance de soutien à la planification de gestion. Plusieurs parcs ont indiqué qu'ils disposent d'une structure de planification de gestion interne extrêmement efficace.

3.4.2.2 Conservation des ressources

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Sciences des écosystèmes (surveillance écologique, espèces en péril et restauration des écosystèmes)	■	■	
Évaluation environnementale	■	■	
Systèmes de gestion de l'environnement	■		
Surveillance de l'activité humaine et de ses impacts	■	■	■
Gestion du feu		■	

Commentaires du sondage : les commentaires de la majorité des parcs et des lieux touchant à la conservation des ressources étaient très positifs. Les parcs de plus grande taille ont indiqué que la plupart des services visés par le sondage étaient exécutés par les unités de gestion qui à l'occasion font appel au service du centre de services. Les parcs et les lieux de petite et moyenne tailles dépendent du centre de services. Il y a plusieurs secteurs dans lesquels les services sont à améliorer ou sont inexistants. Les participants ont notamment relevé le besoin d'un plus grand nombre de spécialistes dans les secteurs de l'écosystème arctique et des sciences physiques, de la recherche marine, du SIG, de la biométrie, des espèces en péril et des sciences sociales. De tous ces secteurs, le plus fréquemment mentionné était celui des sciences sociales (incluant la gestion des activités humaines).

Les seuls secteurs dans lesquels on a estimé que la demande pourrait baisser sont ceux de l'application de la loi et de la sécurité du public car ces services passeront aux unités de gestion. Toutefois, la plupart des participants ont indiqué qu'il n'y aura pas de diminution de la demande.

En ce qui a trait à la conservation des ressources, plusieurs unités de gestion ont mentionné la nécessité d'établir une vision institutionnelle plus claire qui permettrait de définir les rôles des unités de gestion et des centres de services dans le cadre du plan d'affaires stratégique. Étant donné qu'une telle vision n'existe pas, il est difficile de planifier les besoins scientifiques à long terme.

3.4.2.3 Intégrité commémorative

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Recherche archéologique	■	■	
Recherche historique	■	■	
Formation en gestion des ressources culturelles	■	■	■
Gestion des collections archéologiques	■		
Services à la famille des lieux historiques nationaux		■	■

Commentaires du sondage : les unités de gestion sont extrêmement dépendantes des services d'IC. L'expertise fournie aux unités de gestion, particulièrement en archéologie, est remarquable. Les services de recherche historique sont de bonne qualité, mais ne suivent pas le rythme de la demande, surtout dans le secteur de la recherche ethnologique. On prévoit une hausse de la demande dans les secteurs de l'archéologie arctique, de l'archéologie sous-marine, de l'histoire des Autochtones et des collections d'artefacts et de la recherche ethnologique.

3.4.2.4 Communications

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Conception – médias, expositions et publications	■	■	
Planification – médias, expositions et publications	■	■	■
Mesure des perceptions et du comportement des visiteurs	■	■	
Traduction	■	■	■
Production – médias, expositions et publications	■	■	
Consultations publiques		■	

Commentaires du sondage : la plupart des services inscrits dans le questionnaire ne sont pas fournis au centre de services de l'Ouest. Les services de production et de planification des médias, des expositions et des publications sont très efficaces, mais on relève un manque de ressources dans ce domaine. La demande en matière de planification, de production et de conception des expositions continuera d'augmenter. Les participants ont indiqué la nécessité d'une planification des communications plus proactive et de la mise en place d'une structure de sondages qui permettra de mieux cerner les attentes et les besoins des visiteurs.

3.4.2.5 Services aux visiteurs

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Mesure de la satisfaction des visiteurs	■	■	
Compréhension des profils et des perceptions des visiteurs	■		
Analyses d'options financières au regard des projets d'immobilisation		■	■

Commentaires du sondage : les participants sont pour la plupart d'avis que le rôle traditionnel de services aux visiteurs dans les centres de services est obsolète et il se retrouve à présent partagé entre le Bureau national qui s'occupe de l'élaboration des règlements et les unités de gestion qui assurent la prestation des services. Les participants indiquent la nécessité de mieux comprendre les visiteurs. Plusieurs unités de gestion ont signalé qu'elles ne savent pas à qui s'adresser pour être mieux informées sur les marchés et le tourisme patrimonial.

3.4.2.6 Gestion immobilière

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Politiques, procédures, règlements et délégations de pouvoirs	■	■	■
Aménagement et réaménagement des terres	■		
Préparation de documents sur l'utilisation des terres (baux, licences, décrets, présentations au Conseil du Trésor)		■	

Commentaires du sondage : les niveaux de services varient selon les personnes qui dispensent le service et fluctuent entre très satisfaisants peu satisfaisants. L'insatisfaction provient du fait que les délais ne sont pas respectés. Les problèmes d'accès et de rapidité d'exécution sont deux lacunes relevées par la plupart des unités de gestion. Ces dernières pensent que le personnel devrait être mieux informé des pratiques exemplaires et des règlements appliqués dans d'autres collectivités afin d'offrir une plus grande valeur aux périmètres urbains des parcs.

3.4.2.7 Services du programme

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Appui – infrastructure du réseau et équipement	■	■	■
Appui aux utilisateurs de Lotus Notes	■	■	
GI/TI – gestion et planification	■		■
Appui à l'achat d'ordinateurs	■		
Santé et sécurité au travail	■	■	
Formation – ordinateurs et applications	■		
Négociations de traités et questions autochtones		■	■
Préparation des plans d'affaires (p. ex., RÉP)		■	
Mesure des impacts économiques des opérations		■	■

Commentaires du sondage : de nombreux participants ont signalé qu'ils ne connaissent pas la gamme des services offerts dans les services du programme. Les commentaires sur la qualité des services variaient sur tout en fonction du type de service évalué. À titre d'exemple, les participants ont jugé que le soutien à la technologie de l'information manque nettement de ressources. Les unités de gestion dépendent du soutien TI et le service qu'elles en reçoivent n'est pas à la mesure de leurs besoins. Les services des marchés et de gestion du matériel ont été jugés excellents par certains et médiocres par d'autres.

Exception faite du soutien TI, la plupart des unités de gestion ont indiqué qu'elles ne font pas appel au centre de services pour les services du programme. Le soutien à la technologie de l'information est un secteur où l'on prévoit une demande croissante et qui ne répond pas aux besoins actuels.

3.4.2.8 Gestion des ressources humaines

Composante de service	Demande élevée prévue	Haute importance actuelle	Indice élevé de possibilité
Relations de travail	■	■	
Langues officielles	■		
Planification des ressources humaines (p. ex., recrutement, planification de la relève)		■	■

Commentaires du sondage : la gestion des ressources humaines ne relève pas du centre de services. Les unités de gestion sont dotées d'une capacité interne pour la plupart des services visés par le sondage ou bien elles utilisent ceux du bureau du Directeur général de l'Agence.

3.5 Résumé des résultats par centres de services

Les annexes 2 à 5 contiennent des tableaux détaillés des résultats moyens des services ventilés par centre de services. L'Annexe 6 résume l'information du premier quartile pour tous les centres de services. Voir ci-dessous un sommaire des constatations pour les huit groupes de services.

Planification de gestion :

- La planification de gestion est considérée comme un secteur où la demande future augmentera dans tous les centres de services.
- L'appui aux négociations pour établir de nouveaux parcs nationaux et aires marines nationales de conservation est considéré comme un secteur ayant une grande importance actuelle qui ne répond pas aux besoins actuels.

Conservation des ressources :

- Les sciences de l'écosystème (surveillance écologique, espèces en péril et restauration de l'écosystème) feront l'objet, selon tous les centres de services (le seul point d'entente), d'une forte demande future.
- Les systèmes de gestion de l'environnement sont un secteur ayant une grande importance actuelle et ayant beaucoup de possibilités d'amélioration dans l'Atlantique et au Québec.
- L'évaluation environnementale fera l'objet d'une forte demande future et a une grande importance actuelle.
- L'application de la loi fera l'objet d'une forte demande future et a une grande importance actuelle dans l'Atlantique et en Ontario.
- La surveillance des activités humaines est un secteur ayant une grande importance actuelle et des possibilités d'amélioration au Québec et dans l'Ouest.
- Les conseils ou la formation en sciences sociales feront l'objet d'une forte demande future dans l'Atlantique et en Ontario.

Intégrité commémorative :

- La recherche historique est un secteur ayant une grande importance actuelle pour tous les centres de services et qui fera l'objet d'une forte demande future partout, sauf au Québec.
- La rédaction des énoncés et des évaluations de l'IC est un secteur ayant une grande importance actuelle pour tous les centres de services, sauf l'Ouest. Le Québec et l'Ontario ont également indiqué qu'il y avait des possibilités d'amélioration.

- La conservation des ressources culturelles et des artefacts est un secteur ayant une grande importance actuelle pour tous les centres de services, sauf l'Ouest.
- La recherche archéologique fera l'objet d'une forte demande future et a une grande importance actuelle en Ontario et dans l'Ouest.
- La formation dans la gestion des ressources culturelles est jugée comme ayant une grande importance actuelle et des possibilités d'amélioration dans l'Atlantique et dans l'Ouest.

Communications

- La mesure des perceptions et du comportement des visiteurs fera l'objet d'une forte demande future, a une grande importance actuelle et beaucoup de possibilités d'amélioration dans l'Atlantique et au Québec. Dans l'Ouest, elle fera l'objet d'une forte demande future et a une grande importance actuelle et, en Ontario, elle fera l'objet d'une forte demande future.
- L'Ontario et l'Ouest prévoient, pour la planification, la production et la conception des médias, des expositions et des publications, une forte demande future et leur accordent une importance actuelle élevée. Pour ce qui est de la conception, l'Atlantique et le Québec prévoient une forte demande future.
- La traduction fera l'objet d'une forte demande future dans tous les centres de services, sauf celui de l'Atlantique.

Services aux visiteurs :

- La mesure de la satisfaction des visiteurs et la compréhension des profils et des perceptions des visiteurs feront l'objet d'une forte demande future et ont, pour tous, sauf l'Ouest, une grande importance actuelle.

Gestion immobilière :

- Les politiques, procédures, règlements et délégations d'autorité feront l'objet d'une forte demande future dans tous les centres de services et sont jugés comme un secteur ayant une grande importance actuelle et des possibilités d'amélioration en Ontario et dans l'Ouest.
- La préparation de documents sur l'utilisation des terres (baux, licences, décrets, présentations au Conseil du Trésor) fera l'objet d'une forte demande future, a une importance actuelle élevée et de grandes possibilités d'amélioration dans l'Atlantique et au Québec. L'Ouest et l'Ontario ont jugé ce service comme étant important.
- L'appui pour l'acquisition et l'aliénation de biens (incluant l'arpentage, l'évaluation des bâtiments et des terrains et la

recherche connexe) fera l'objet d'une forte demande future et a une grande importance actuelle pour l'Atlantique et l'Ontario.

Gestion du programme :

- En général, demande future, importance actuelle et possibilités d'amélioration dans les domaines de la technologie plus élevées dans l'Ouest et en Ontario qu'au Québec et dans l'Atlantique. L'exception était l'appui à l'infrastructure du réseau et à l'équipement qui fera l'objet d'une forte demande future dans tous les centres de services.
- Les fonctions touchant les finances et l'administration ont reçu des cotes plus élevées en ce qui a trait à la demande future, à l'importance actuelle et aux possibilités d'amélioration dans l'Atlantique et au Québec, qu'en Ontario et dans l'Ouest.

Gestion des ressources humaines :

- La dotation a reçu une cote élevée en ce qui a trait à la demande future, à l'importance actuelle et aux possibilités d'amélioration dans les centres de services de l'Ontario et du Québec.
- Les relations de travail ont été jugées comme ayant une importance élevée dans tous les centres de services, sauf celui du Québec.
- La planification des ressources humaines est considérée comme un secteur ayant une grande importance et des possibilités d'amélioration pour les centres de services du Québec et de l'Ouest.

4.0 RÉSUMÉ

L'étude des besoins des centres de services a été effectuée à partir de deux méthodes de collecte de données. Nous avons d'abord tenu des entrevues personnelles avec 25 cadres supérieurs du Bureau national, des unités de gestion et de TPSGC. Nous avons également effectué un sondage en ligne auprès de plus de 300 employés d'unités de gestion qui utilisent les services des centres de services. Les entrevues personnelles visaient à examiner le fonctionnement des centres de services à un palier plus stratégique. Le sondage en ligne était une évaluation plus quantitative de la demande actuelle et future, de la qualité des services et de l'importance actuelle des services.

L'une des grandes conclusions de l'étude des besoins des centres de services, c'est que le concept actuel fait l'objet d'une acceptation généralisée.

Un certain nombre de thèmes communs ressortent des entrevues réalisées avec les cadres supérieurs.

- Les centres de services devraient continuer d'offrir les services de grande qualité et l'expertise spécialisée que les unités de gestion n'ont pas les moyens de s'offrir. C'est la façon la plus rentable d'utiliser les ressources.

- L'appui a été minimal pour un modèle plus centralisé, car cette façon de procéder exacerberait la question de l'accès, qui est à ce moment la principale inquiétude des parcs et des lieux qui ne sont pas situés près des centres de services.

- Tandis que certains des grands parcs et lieux ont développé leur propre expertise dans des domaines pointus, la plupart des parcs et lieux sont très dépendants des services fournis. Les directeurs de TPSGC ont indiqué que leur appui à Parcs Canada est fonction dans une large mesure du maintien des services offerts par les centres de services.

- L'une des inquiétudes manifestées à la fois par les directeurs du Bureau national et par ceux de TPSGC ainsi que par plusieurs directeurs d'unités de gestion est la nécessité de faire participer les centres de services plus tôt dans la planification des projets.

- Certains directeurs d'unités de gestion déplorent le manque de planification de la relève, car plusieurs postes clés sont occupés dans les centres de services, par des personnes qui prendront bientôt leur retraite.

- Un grand nombre de cadres supérieurs ont indiqué la nécessité d'avoir une vision claire des centres de services, y compris une offre de services plus uniforme dans tout le programme.

- Il faut renforcer les liens de communication entre les centres de services et le Bureau national.

Principaux services des centres de services

Le sondage réalisé auprès de la clientèle des unités de gestion a révélé l'existence d'un ensemble de services qui ont une grande importance à l'heure actuelle et qui seront très en demande d'ici cinq ans. La liste de ces services principaux a été établie à l'aide des résultats du sondage résumés pour toutes les unités de gestion, à l'échelle nationale (voir résultats détaillés au tableau 7).

Les sciences sociales incluant la mesure de la satisfaction des visiteurs, la mesure des perceptions et du comportement des visiteurs et la compréhension des profils et des perceptions des visiteurs.

La conception, la planification et la production **des médias, des expositions et des publications** ainsi que la planification de l'interprétation/la mise en valeur du patrimoine.

La technologie de l'information (TI), y compris l'appui à l'infrastructure du réseau, l'équipement et les logiciels, la gestion et la planification de la TI.

La conservation des ressources, incluant les sciences de l'écosystème (surveillance écologique, espèces en péril, restauration des écosystèmes) et l'évaluation environnementale.

Relations avec les médias et services aux médias

La traduction et l'utilisation des identificateurs de l'Agence (y compris les panneaux).

L'intégrité commémorative, incluant la recherche historique et archéologique, la conservation des ressources culturelles et des artefacts; la formation en gestion des ressources culturelles et la gestion des collections archéologiques.

La gestion immobilière, les politiques, procédures, règlements et délégations d'autorité ainsi que la préparation de documents sur l'utilisation des terres (baux, licences, décrets, présentations

au Conseil du Trésor) et l'appui à l'acquisition et à l'aliénation de biens (incluant l'arpentage, l'évaluation des bâtiments et des terrains et la recherche connexe).

Marchés et achats

Planification des ressources humaines (recrutement, planification de la relève)[2]

Négociations de traités et questions autochtones[2].

Planification de gestion, y compris l'appui pour l'établissement de nouveaux parcs nationaux ou aires marines nationales de conservation[2].

Secteurs qui ne répondent pas aux besoins

Les résultats du sondage ont démontré qu'un certain nombre de secteurs feront l'objet d'une forte demande dans le futur, ont une grande importance à l'heure actuelle et ne répondent pas aux besoins. Il faut leur accorder une attention immédiate :

- Planification – interprétation/mise en valeur du patrimoine
- Soutien – infrastructure du réseau et équipement
- Relations avec les médias et services aux médias
- Sciences de l'écosystème (surveillance écologique, espèces en péril et restauration des écosystèmes)
- Compréhension des profils et des perceptions des visiteurs
- Planification – médias, expositions et publications

Services moins prioritaires

Services ayant une importance moins élevée à l'échelle nationale :

- Services de gestion du matériel (inventaires, systèmes, etc.)
- Mesure du rendement des programmes ou des services
- Langues officielles
- Formation – Gestion financière et systèmes financiers
- Élaboration et/ou gestion d'ententes pour les lieux historiques nationaux à frais partagés
- Utilisation des services de bibliothèque des centres de services
- Rédaction des énoncés d'intégrité écologique
- Soutien à l'interprétation de la politique financière
- Soutien pour les désignations du Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine (BEEFP).

[2] quartile médian pour la demande future, importance élevée.

- Recherche ethnologique
- Opérations comptables
- Contrôles de sécurité du personnel
- Liaison avec les partenaires de l'extérieur pour la gestion des grands écosystèmes
- Sécurité publique
- Liaison avec les peuples autochtones concernant la gestion des écosystèmes
- Révision des loyers
- Aide aux employés
- Équité en matière d'emploi
- Utilisation des services du répertoire central
- Mesure des répercussions économiques des opérations
- Interventions en cas d'urgence environnementale
- Demandes d'accès à l'information (AIPRP)
- Archéologie marine
- Sondages auprès des employés
- Aménagement et développement communautaires

Annexe 1 – Résultats nationaux

Planification de gestion

Service	N	Utilisation dans 5 ans	Différence	Importance actuelle	Indice de possibilité
Planification de gestion	47	2,71	0,26	4,21	1,51
Présentations à la Commission des lieux et monuments historiques (incluant la recherche)	36	1,97	0,28	3,93	0,99
Appui aux négociations en vue de l'établissement de parcs nationaux ou d'aires marines nationales de conservation	28	1,93	0,68	4,53	4,76
Élaboration et/ou gestion d'ententes pour les LHN à frais partagés	32	1,59	0,38	3,61	0,87
Premier quartile		2,16	0,45	4,29	2,32
Dernier quartile		1,84	0,27	3,85	0,96

Conservation des ressources

Service	N	Utilisation dans 5 ans	Différence	Importance actuelle	Indice de possibilité
Sciences des écosystèmes (surveillance écologique, espèces en péril et restauration des écosystèmes)	60	2,60	0,42	4,24	2,14
Évaluation environnementale	61	2,42	0,32	4,19	-0,07
Application de la loi	51	2,15	0,45	3,98	1,76
Systèmes de gestion de l'environnement	52	2,13	0,75	3,96	2,08
Surveillance de l'activité humaine et de ses impacts	59	2,00	0,76	3,96	2,81
Services de gestion des données/géomatique/système d'information géographique (SIG)	62	1,95	0,40	3,84	1,71
Conseils ou formation en sciences sociales	55	1,82	0,84	3,52	0,87
Formation en systèmes et en sciences des écosystèmes	60	1,82	0,68	3,64	1,32
Gestion du feu	49	1,80	0,35	3,71	-0,34
Rédaction de rapports sur l'état des parcs	57	1,63	0,42	3,77	2,17
Rédaction d'énoncés d'intégrité écologique	55	1,58	0,25	3,67	1,03
Liaison avec des partenaires de l'extérieur pour la gestion des grands écosystèmes	54	1,48	0,46	3,69	2,13
Sécurité du public	53	1,46	0,29	3,63	0,71
Liaison avec les peuples autochtones pour la gestion des écosystèmes	52	1,43	0,43	3,64	1,07
Intervention en cas d'urgence environnementale	56	1,25	0,36	3,54	1,01
Premier quartile		2,07	0,57	3,96	2,11
Dernier quartile		1,53	0,35	3,64	0,94

Intégrité commémorative

Service	N	Utilisation dans 5 ans	Différence	Importance actuelle	Indice de possibilité
Recherche historique	70	2,72	0,23	4,19	0,35
Recherche archéologique	70	2,71	0,17	4,29	0,27
Conservation des ressources culturelles et des artefacts	67	2,39	0,26	4,03	0,19
Formation en gestion des ressources culturelles	71	2,31	0,51	4,08	0,79
Gestion des collections archéologiques	64	2,31	0,12	3,93	0,44
Gestion des collections historiques (objets historiques et reproductions, incluant les meubles et les costumes)	68	2,19	0,18	3,79	0,09
Services à la famille des lieux historiques nationaux	58	2,04	0,47	3,92	0,91
Histoire, artefacts et collections des Autochtones	68	2,03	0,54	3,72	1,07
Gestion des paysages culturels (p. ex., identification, évaluation, inventaire)	68	2,02	0,37	3,77	0,66
Services de conservation des édifices du patrimoine	66	2,02	0,24	3,93	0,79
Liaison avec Travaux publics (incluant les spécialistes des unités dédiées à PC) pour la conservation des édifices du patrimoine	66	2,00	0,11	3,84	0,52
Rédaction et évaluations d'énoncés d'intégrité commémorative	67	1,90	0,01	4,10	1,1 9
Soutien pour les désignations du Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine (BEEFP)	67	1,56	0,13	3,63	0,27
Recherche ethnologique	59	1,55	0,58	3,58	0,91
Archéologie marine	42	1,22	0,56	3,39	-1,17
Premier quartile		2,31	0,49	4,06	0,85
Dernier quartile		1,97	0,16	3,76	0,27

Communications

Service	N	Utilisation dans 5 ans	Différence	Importance actuelle	Indice de possibilité
Mesure des perceptions et du comportement des visiteurs	63	2,94	0,65	4,21	1,77
Conception – médias, expositions et publications	65	2,91	0,56	4,11	1,37
Traduction	60	2,87	0,37	4,15	1,33
Planification – médias, expositions et publications	62	2,83	0,56	4,03	2,01
Production – médias, expositions et publications	65	2,61	0,41	3,90	0,63
Utilisation des identificateurs de l'Agence (y compris sur les panneaux)	64	2,56	0,28	3,72	0,23
Évaluation – médias, expositions et publications	62	2,55	1,01	3,85	1,93
Planification – interprétation/mise en valeur du patrimoine	57	2,53	1,06	4,00	4,00
Relations avec les médias et services aux médias	61	2,30	0,67	4,09	2,23
Consultations publiques	59	2,25	0,68	4,15	2,05
Sondages d'opinion publique	54	2,24	0,64	3,84	1,02
Communication des messages nationaux et des messages de l'Agence aux marchés régionaux	60	2,16	0,66	3,64	1,15
Marketing – recherche et stratégies (incluant le tourisme patrimonial et les stratégies visant des populations spéciales, comme les groupes ethnoculturels)	59	2,13	0,79	3,80	1,83
Formation sur les médias, les expositions et les publications	64	2,10	1,05	3,46	1,43
Relations publiques	57	1,86	0,72	3,76	2,29
Édition et révision	62	1,82	0,66	3,25	0,40
Réponse aux demandes d'information du public sur des questions liées aux sciences, aux techniques ou au tourisme	61	1,82	0,45	3,55	-0,28
Liaison – gestion des relations avec l'industrie des voyages	60	1,82	0,40	3,51	0,15
Formation en marketing	58	1,78	0,76	3,43	2,07
Coordination des cérémonies publiques (incluant les cérémonies de la CLMHC et la rédaction du texte des plaques)	58	1,68	0,29	3,69	0,38
Premier quartile		2,57	0,73	4,05	2,02
Dernier quartile		1,85	0,44	3,61	0,57

Services aux visiteurs

Service	N	Utilisation dans 5 ans	Différence	Importance actuelle	Indice de possibilité
Mesure de la satisfaction des visiteurs	53	2,96	0,17	4,23	0,46
Compréhension des profils et des perceptions des visiteurs	54	2,63	0,47	4,12	2,12
Estimation de l'impact des changements apportés aux droits et élaboration de stratégies de production de recettes	49	2,02	0,73	3,86	3,74
Élaboration de règlements à l'appui de la politique	42	1,77	0,51	3,63	1,85
Analyse d'options financières au regard des projets d'immobilisation	39	1,72	0,57	3,85	2,49
Formation – gestion de l'information aux visiteurs	46	1,66	0,92	3,57	2,45
Premier quartile		2,48	0,69	4,05	2,48
Dernier quartile		1,73	0,48	3,69	1,92

Gestion immobilière

Service	N	Utilisation dans 5 ans	Différence	Importance actuelle	Indice de possibilité
Politiques, procédures, règlements et délégations de pouvoirs	41	2,44	0,05	4,03	0,43
Préparation de documents sur l'utilisation des terres (baux, licences, décrets, présentations au Conseil du Trésor)	41	2,32	0,06	4,22	0,91
Appui pour l'acquisition et l'élimination de biens (incluant l'arpentage, l'évaluation des bâtiments et des terrains et la recherche connexe)	41	2,31	0,09	3,97	-0,11
Conseils parajuridiques	40	2,08	0,20	3,90	0,03
Formation en immobilier	33	1,83	0,68	3,52	2,42
Utilisation et redéveloppement des terres	31	1,68	0,16	3,70	-0,24
Révision des loyers	35	1,35	0,01	3,36	-0,61
Aménagement et développement communautaires	24	0,90	0,11	3,75	1,25
Premier quartile		2,31	0,17	3,99	1,00
Dernier quartile		1,60	0,05	3,65	-0,14

Services du programme

Service	N	Utilisation dans 5 ans	Différence	Importance actuelle	Indice de possibilité
Appui – infrastructure du réseau et équipement	66	2,82	0,17	4,03	2,30
Appui aux utilisateurs de Lotus Notes	69	2,58	0,11	3,79	0,74
GI/TI – gestion et planification	58	2,43	0,35	3,74	1,69
Marchés et achats	67	2,30	0,18	3,82	-0,02
Appui – achats d'ordinateurs	69	2,14	0,16	3,43	0,07
Négociations de traités et questions autochtones	43	2,08	0,77	4,00	2,30
Gestion des systèmes financiers	57	1,98	0,19	3,91	1,07
Santé et sécurité au travail	63	1,97	0,43	3,85	2,17
Élaboration d'accords de partenariats externes (y compris avec le monde des affaires et les communautés)	59	1,95	0,61	3,95	2,90
Formation – ordinateurs et applications	68	1,93	0,32	3,69	1,94
Préparation des plans d'affaires (p. ex., RÉP)	61	1,80	0,39	3,82	1,67
Transactions – comptes créditeurs	55	1,69	0,12	3,78	-0,21
Services de gestion du matériel (inventaire, systèmes, etc.)	62	1,61	0,37	3,40	1,16
Mesure du rendement des programmes ou des services	57	1,61	0,72	3,67	3,14
Formation – gestion financière et systèmes financiers	58	1,60	0,28	3,72	1,19
Utilisation des services de la bibliothèque du centre de services	66	1,58	0,45	3,35	0,14
Appui – interprétation de la politique sur les finances	59	1,56	0,24	3,68	0,51
Opérations comptables	52	1,53	0,15	3,74	-0,11
Utilisation des services du répertoire central	61	1,31	0,42	3,19	-0,43
Mesure des impacts économiques des opérations	53	1,29	0,56	3,73	3,32
Demandes d'accès à l'information (AIPRP)	59	1,23	0,29	3,21	-0,58
Premier quartile		2,08	0,43	3,82	2,17
Dernier quartile		1,58	0,18	3,67	0,07

Gestion des ressources humaines

Service	N	Utilisation dans 5 ans	Différence	Importance actuelle	Indice de possibilité
Relations de travail	37	2,03	0,33	3,90	0,72
Dotation	36	1,76	0,18	3,77	0,48
Planification des ressources humaines (p. ex., recrutement, planification de la relève)	36	1,70	0,64	4,04	4,36
Langues officielles	36	1,61	0,36	3,34	-0,39
Contrôle de sécurité du personnel	32	1,53	0,10	3,12	-2,13
Aide aux employés	36	1,33	0,39	3,71	1,80
Équité en matière d'emploi	33	1,32	0,47	3,57	1,39
Sondages auprès des employés	32	1,07	0,35	3,04	0,12
Premier quartile		1,71	0,41	3,80	1,49
Dernier quartile		1,33	0,29	3,29	-0,01

Annexe 2 – Résultats de l'Atlantique

Planification de gestion

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Planification de gestion	10	2,56	-0,24	3,80	0,00
Élaboration et/ou gestion d'ententes pour les LHN à frais partagés	6	1,83	0,33	4,00	3,00
Appui aux négociations en vue de l'établissement de parcs nationaux ou d'aires marines nationales de conservation	5	1,80	0,20	4,20	5,04
Présentations à la Commission des lieux et monuments historiques (incluant la recherche)	10	1,67	0,07	3,78	1,52
Premier quartile		2,01	0,23	4,05	3,51
Dernier quartile		1,77	-0,01	3,79	1,14

Conservation des ressources

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Application de la loi	8	3,00	0,63	4,38	2,73
Conseils ou formation en sciences sociales	10	2,40	1,40	3,71	1,59
Formation en systèmes et en sciences des écosystèmes	13	2,31	0,69	3,82	2,17
Sciences des écosystèmes (surveillance écologique, espèces en péril et restauration des écosystèmes)	12	2,25	0,58	3,64	2,01
Liaison avec les peuples autochtones pour la gestion des écosystèmes	11	2,18	0,36	4,33	2,31
Surveillance de l'activité humaine et de ses impacts	11	2,18	0,91	3,90	3,16
Évaluation environnementale	12	2,15	0,57	3,91	-0,36
Sécurité du public	9	2,13	0,13	3,88	0,48
Gestion du feu	9	2,00	0,44	3,67	2,04
Systèmes de gestion de l'environnement	10	1,90	1,00	4,33	6,32
Services de gestion des données/géomatique/ système d'information géographique (SIG)	12	1,83	0,42	3,55	0,97
Liaison avec des partenaires de l'extérieur pour la gestion des grands écosystèmes	11	1,73	0,73	3,40	1,67
Rédaction de rapports sur l'état des parcs	10	1,70	0,30	4,00	4,00
Rédaction d'énoncés d'intégrité écologique	10	1,60	0,20	3,78	2,52
Intervention en cas d'urgence environnementale	11	1,09	0,27	3,56	1,58
Premier quartile		2,22	0,71	3,95	2,63
Dernier quartile		1,78	0,33	3,65	1,59

Intégrité commémorative

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Recherche historique	11	2,83	-0,08	4,42	-0,74
Gestion des collections historiques (objets historiques et reproductions, incluant les meubles et les costumes)	12	2,75	-0,08	4,42	1,84
Conservation des ressources culturelles et des artefacts	12	2,75	0,17	4,33	0,26
Liaison avec Travaux publics (incluant les spécialistes des unités dédiées à PC) pour la conservation des édifices du patrimoine	11	2,45	-0,09	4,27	0,39
Recherche archéologique	10	2,36	0,16	4,09	-0,65
Gestion des collections archéologiques	10	2,20	-0,10	4,00	1,00
Rédaction et évaluations d'énoncés d'intégrité commémorative	13	2,15	-0,08	4,38	1,32
Formation en gestion des ressources culturelles	13	2,08	0,16	4,33	1,78
Services à la famille des lieux historiques nationaux	12	2,08	0,42	4,25	2,48
Histoire des Autochtones, artefacts, collections	11	1,92	0,65	3,83	0,80
Services de conservation des édifices du patrimoine	11	1,91	0,09	4,00	0,44
Gestion des paysages culturels (p. ex., identification, évaluation, inventaire)	12	1,69	0,11	3,92	1,45
Soutien pour les désignations du Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine (BEEFP)	11	1,55	0,00	4,10	0,41
Archéologie marine	3	1,20	-0,13	3,83	-0,64
Recherche ethnologique	8	0,89	0,26	3,56	0,55
Premier quartile		2,41	0,17	4,33	1,39
Dernier quartile		1,80	-0,08	3,96	0,33

Communications

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Mesure des perceptions et du comportement des visiteurs	16	3,19	0,50	4,20	1,96
Liaison – gestion des relations avec l'industrie des voyages	15	2,87	0,13	4,00	-0,57
Utilisation des identificateurs de l'Agence (y compris sur les panneaux)	17	2,82	0,18	3,56	-1,11
Planification – médias, expositions et publications	15	2,63	0,83	3,64	1,73
Relations avec les médias et services aux médias	14	2,54	0,40	4,07	1,43
Conception – médias, expositions et publications	16	2,53	0,97	3,69	2,01
Évaluation – médias, expositions et publications	14	2,33	0,98	3,47	1,04
Communication des messages nationaux et des messages de l'Agence aux marchés régionaux	15	2,23	0,50	3,29	-0,94
Planification – interprétation/mise en valeur du patrimoine	14	2,21	0,57	3,92	2,81
Sondages d'opinion publique	11	2,00	0,27	4,00	0,00
Consultations publiques	14	2,00	0,71	3,90	2,21
Relations publiques	13	2,00	0,54	3,55	1,05
Marketing – recherche et stratégies (incluant le tourisme patrimonial et les stratégies visant des populations spéciales, comme les groupes ethnoculturels	14	1,93	0,43	3,75	0,94
Coordination des cérémonies publiques (incluant les cérémonies de la CLMHC et la rédaction du texte des plaques)	14	1,92	0,14	4,09	1,49
Production – médias, expositions et publications	16	1,88	0,51	3,40	1,10
Formation – médias, expositions et publications	17	1,88	1,05	3,21	0,10
Réponse aux demandes d'information du public sur des questions liées aux sciences, aux techniques ou au tourisme	16	1,81	0,25	3,57	-0,16
Traduction	13	1,67	0,44	3,30	-0,25
Formation en marketing	14	1,57	0,50	2,78	-0,93
Édition et révision	15	1,56	0,43	3,25	-0,37
Premier quartile		2,53	0,61	3,94	1,55
Dernier quartile		1,88	0,36	3,38	-0,28

Services aux visiteurs

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Mesure de la satisfaction des visiteurs	14	3,57	0,07	4,54	-0,15
Compréhension des profils et des perceptions des visiteurs	14	3,21	0,21	4,38	2,63
Estimation de l'impact des changements apportés aux droits et élaboration de stratégies de production de recettes	14	2,50	0,57	4,08	2,51
Élaboration de règlements à l'appui de la politique	12	2,08	0,42	4,00	3,56
Analyse d'options financières au regard des projets d'immobilisation	7	1,88	0,73	4,13	1,34
Formation – gestion de l'information aux visiteurs	14	1,69	0,76	3,75	1,74
Premier quartile		3,04	0,69	4,32	2,60
Dernier quartile		1,93	0,26	4,02	1,44

Gestion immobilière

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Préparation de documents sur l'utilisation des terres (baux, licences, décrets, présentations au Conseil du Trésor)	13	2,78	0,16	4,55	0,38
Appui pour l'acquisition et l'élimination de biens (incluant l'arpentage, l'évaluation des bâtiments et des terrains et la recherche connexe)	13	2,45	0,15	3,90	-1,89
Politiques, procédures, règlements et délégations de pouvoirs	13	2,45	0,22	3,55	-1,88
Formation en immobilier	11	2,11	0,20	3,13	0,39
Conseils parajuridiques	13	2,09	0,17	3,55	-1,26
Utilisation et redéveloppement des terres	9	1,50	-0,61	3,13	-1,17
Révision des loyers	10	0,75	-0,65	2,14	-2,91
Aménagement et développement communautaire	6	0,25	-1,42	3,25	-2,44
Premier quartile		2,45	0,18	3,63	-0,78
Dernier quartile		1,31	-0,62	3,13	-2,03

Services du programme

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Appui – infrastructure du réseau et équipement	19	2,82	0,14	3,59	1,75
Appui aux utilisateurs de Lotus Notes	19	2,53	-0,05	3,44	1,16
Marchés et achats	15	2,42	0,15	3,92	-1,04
Élaboration d'accords de partenariats externes (y compris avec le monde des affaires et les communautés)	16	2,36	0,29	4,21	3,01
Gestion des systèmes financiers	14	2,17	0,10	4,15	0,96
Négociations de traités et questions autochtones	12	2,10	0,27	3,40	-0,19
GI/TI – gestion et planification	16	2,08	0,08	3,21	0,09
Appui – achats d'ordinateurs	19	2,06	0,06	3,06	-0,83
Formation – gestion financière et systèmes financiers	15	2,00	0,13	4,08	0,90
Formation – ordinateurs et applications	19	1,81	-0,03	3,40	0,82
Opérations comptables	12	1,75	-0,25	3,82	0,90
Mesure du rendement des programmes ou des services	13	1,58	-0,11	3,75	3,12
Services de gestion du matériel (inventaire, systèmes, etc.)	15	1,58	-0,02	3,46	0,11
Appui – interprétation de la politique sur les finances	16	1,50	0,25	3,75	-0,07
Santé et sécurité au travail	16	1,50	0,13	3,69	2,56
Préparation des plans d'affaires (p. ex., RÉP)	15	1,33	0,00	3,77	1,45
Transactions – comptes créditeurs	13	1,33	-0,51	3,60	0,20
Demandes d'accès à l'information (AIPRP)	15	1,31	0,11	3,08	-1,54
Utilisation des services du répertoire central	16	1,29	-0,40	3,33	-0,83
Mesure des impacts économiques des opérations	13	1,09	-0,45	3,73	3,39
Utilisation des services de la bibliothèque du centre de services	16	1,08	-0,55	3,20	-0,96
Premier quartile		2,10	0,13	3,77	1,45
Dernier quartile		1,33	-0,11	3,40	-0,19

Gestion des ressources humaines

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Contrôle de sécurité du personnel	10	2,88	0,18	4,29	0,27
Relations de travail	10	2,00	0,10	4,00	1,00
Dotation	10	1,63	0,13	4,00	2,50
Équité en matière d'emploi	9	1,38	0,15	3,86	1,10
Planification des ressources humaines (p. ex., recrutement, planification de la relève)	9	1,38	0,49	3,83	3,74
Langues officielles	10	1,38	-0,63	3,83	2,10
Sondages auprès des employés	10	1,00	0,20	3,80	3,04
Aide aux employés	10	0,88	0,08	3,50	0,75
Premier quartile		1,72	0,18	4,00	2,64
Dernier quartile		1,28	0,09	3,82	0,94

Annexe 3 – Centre de services du Québec

Planification de gestion

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Planification de gestion	4	2,75	0,75	4,33	4,69
Présentations à la Commission des lieux et monuments historiques (incluant la recherche)	4	2,25	0,00	4,67	4,28
Appui aux négociations en vue de l'établissement de parcs nationaux ou d'aires marines nationales de conservation	2	2,00	1,00	5,00	5,00
Élaboration et/ou gestion d'ententes pour les LHN à frais partagés	3	2,00	0,33	2,67	-0,89
Premier quartile		2,38	0,81	4,75	4,77
Dernier quartile		2,00	0,25	3,92	2,99

Conservation des ressources

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Sciences des écosystèmes (surveillance écologique, espèces en péril et restauration des écosystèmes)	6	2,67	0,50	4,50	5,25
Gestion du feu	6	2,60	0,77	3,60	-2,88
Services de gestion des données/géomatique/ système d'information géographique (SIG)	7	2,57	0,43	4,14	0,00
Sécurité du public	5	2,40	0,00	4,20	0,84
Liaison avec des partenaires extérieurs pour la gestion des grands écosystèmes	5	2,20	0,60	4,33	4,33
Évaluation environnementale	5	2,20	-0,20	4,20	0,00
Application de la loi	5	2,20	0,00	4,00	1,60
Surveillance de l'activité humaine et de ses impacts	6	2,17	0,67	4,33	5,06
Systèmes de gestion de l'environnement	5	2,00	0,40	4,40	3,52
Rédaction d'énoncés d'intégrité écologique	5	2,00	0,40	4,20	2,52
Rédaction de rapports sur l'état des parcs	5	2,00	0,40	4,00	2,00
Formation en systèmes et en sciences des écosystèmes	5	1,80	0,20	4,00	3,20
Conseils ou formation en sciences sociales	5	1,80	1,00	3,40	-0,34
Liaison avec les peuples autochtones pour la gestion des écosystèmes	4	1,75	1,00	3,50	1,75
Intervention en cas d'urgence environnementale	6	1,67	0,17	3,67	0,00
Premier quartile		2,30	0,63	4,27	3,36

Dernier quartile		1,90	0,18	3,83	0,00

Intégrité commémorative

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Rédaction et évaluations d'énoncés d'intégrité commémorative	5	2,80	0,20	4,60	2,76
Gestion des paysages culturels (p. ex., identification, évaluation, inventaire)	5	2,80	0,00	3,67	1,22
Gestion des collections historiques (objets historiques et reproductions, incluant les meubles et les costumes)	7	2,71	0,29	3,67	0,24
Recherche ethnologique	6	2,50	0,50	3,50	1,17
Conservation des ressources culturelles et des artefacts	5	2,40	0,40	3,86	0,73
Recherche historique	7	2,13	0,27	3,86	1,10
Recherche archéologique	8	2,13	0,38	3,75	-0,94
Liaison avec Travaux publics (incluant les spécialistes des unités dédiées à PC) pour la conservation des édifices du patrimoine	7	2,00	0,14	4,00	2,29
Gestion des collections archéologiques	6	2,00	0,17	3,83	-0,64
Formation en gestion des ressources culturelles	6	2,00	0,83	3,50	1,75
Services à la famille des lieux historiques nationaux	5	2,00	0,80	2,83	8,03
Services de conservation des édifices du patrimoine	7	1,86	0,29	4,14	1,78
Soutien pour les désignations du Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine (BEEFP)	6	1,67	0,17	3,14	-0,90
Histoire des Autochtones, artefacts, collections	6	1,29	0,29	3,50	2,63
Archéologie marine	4	1,25	0,50	3,00	0,00
Premier quartile		2,45	0,45	3,86	2,03
Dernier quartile		1,93	0,18	3,50	0,12

Communications

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Planification – interprétation/mise en valeur du patrimoine	7	3,14	0,57	4,57	3,92
Traduction	9	3,11	0,56	3,88	2,53
Mesure des perceptions et du comportement des visiteurs	9	2,78	0,67	4,38	4,56
Conception – médias, expositions et publications	9	2,78	0,11	4,00	0,50
Production – médias, expositions et publications	9	2,67	0,11	3,88	0,48
Sondages d'opinion publique	9	2,56	0,44	4,38	2,61
Planification – médias, expositions et publications	9	2,56	0,11	3,75	0,00
Consultations publiques	9	2,44	0,89	4,25	2,66
Relations avec les médias et services aux médias	9	2,44	1,11	4,14	1,51
Édition et révision	9	2,44	0,44	3,75	1,88
Communication des messages nationaux et des messages de l'Agence aux marchés régionaux	9	2,33	0,78	3,88	1,94
Réponse aux demandes d'information du public sur des questions liées aux sciences, aux techniques ou au tourisme	8	2,33	0,71	3,88	-0,48
Relations publiques	8	2,33	0,58	3,63	0,91
Évaluation – médias, expositions et publications	9	2,22	0,33	4,00	2,86
Utilisation des identificateurs de l'Agence (y compris sur les panneaux)	8	2,13	0,25	3,75	0,00
Marketing – recherche et stratégies (incluant le tourisme patrimonial et les stratégies visant des populations spéciales, comme les groupes ethnoculturels)	9	2,11	0,44	4,00	3,00
Coordination des cérémonies publiques (incluant les cérémonies de la CLMHC et la rédaction du texte des plaques)	9	2,00	0,11	3,71	-0,13
Formation en marketing	9	1,88	0,21	3,63	2,27
Formation – médias, expositions et publications	9	1,67	0,11	3,50	1,31
Liaison – gestion des relations avec l'industrie des voyages	9	1,44	0,33	3,13	-0,06
Premier quartile		2,58	0,60	4,04	2,62
Dernier quartile		2,12	0,18	3,74	0,36

Services aux visiteurs

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Mesure de la satisfaction des visiteurs	7	2,57	0,29	4,43	2,53
Compréhension des profils et des perceptions des visiteurs	7	2,17	0,45	4,14	1,78
Estimation de l'impact des changements apportés aux droits et élaboration de stratégies de production de recettes	7	1,71	0,43	4,00	4,00
Élaboration de règlements à l'appui de la politique	6	1,33	0,33	3,67	1,22
Formation – gestion de l'information aux visiteurs	6	1,17	0,17	3,50	1,05
Analyse d'options financières au regard des projets d'immobilisation	6	1,00	-0,17	4,00	2,00
Premier quartile		2,05	0,40	4,11	2,40
Dernier quartile		1,21	0,20	3,75	1,36

Gestion immobilière

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Conseils parajuridiques	3	3,33	0,00	5,00	1,67
Préparation de documents sur l'utilisation des terres (baux, licences, décrets, présentations au Conseil du Trésor)	3	3,00	0,00	4,67	1,56
Politiques, procédures, règlements et délégations de pouvoirs	3	3,00	0,00	4,50	-2,25
Révision des loyers	3	2,00	0,00	4,33	1,44
Appui pour l'acquisition et l'élimination de biens (incluant l'arpentage, l'évaluation des bâtiments et des terrains et la recherche connexe)	3	2,00	0,00	4,33	1,44
Utilisation et redéveloppement des terres	*				
Formation en immobilier	*				
Aménagement et développement communautaires	*				
*moins que deux cas					
Premier quartile		3,00	0,00	4,67	1,56
Dernier quartile		2,00	0,00	4,33	1,44

Services du programme

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Appui – infrastructure du réseau et équipement	10	2,30	0,10	3,89	0,43
Gestion des systèmes financiers	7	2,17	0,31	4,40	0,88
Utilisation des services de la bibliothèque du centre de services	9	1,89	0,56	3,71	2,65
Élaboration d'accords de partenariats externes (y compris avec le monde des affaires et les communautés)	7	1,83	0,26	4,00	0,80
Appui aux utilisateurs de Lotus Notes	10	1,80	-0,20	3,50	-0,19
Santé et sécurité au travail	7	1,71	0,00	3,86	1,10
Appui – interprétation de la politique sur les finances	7	1,67	0,24	4,50	3,38
Préparation des plans d'affaires (p. ex., RÉP)	7	1,67	0,10	3,60	0,00
GI/TI – gestion et planification	7	1,50	-0,07	3,60	1,44
Marchés et achats	8	1,43	-0,07	3,60	0,36
Appui – achats d'ordinateurs	9	1,38	0,15	2,86	-0,88
Formation – ordinateurs et applications	10	1,22	0,02	3,22	0,31
Opérations comptables	6	1,20	0,20	4,50	1,13
Services de gestion du matériel (inventaire, systèmes, etc.)	9	1,13	0,57	3,43	0,90
Négociations de traités et questions autochtones	3	1,00	0,67	4,00	2,67
Utilisation des services du répertoire central	7	0,86	0,00	2,67	0,00
Transactions – comptes créditeurs	6	0,80	0,13	4,67	3,11
Formation – gestion financière et systèmes financiers	6	0,80	0,13	3,80	0,76
Mesure du rendement des programmes ou des services	5	0,75	0,15	3,75	4,06
Mesure des impacts économiques des opérations	5	0,75	0,15	3,00	0,75
Demandes d'accès à l'information (AIPRP)	7	0,67	0,10	3,33	-1,11
Premier quartile		1,71	0,24	4,00	1,44
Dernier quartile		0,86	0,02	3,43	0,31

Gestion des ressources humaines

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Dotation	7	3,00	0,00	4,71	2,02
Planification des ressources humaines (p. ex., recrutement, planification de la relève)	7	2,86	0,00	4,57	1,96
Relations de travail	6	2,33	0,00	4,00	1,33
Aide aux employés	6	1,67	0,33	3,83	0,64
Équité en matière d'emploi	5	1,60	0,20	4,00	1,60
Langues officielles	5	1,40	0,00	3,40	-0,68
Contrôle de sécurité du personnel	4	1,25	0,00	2,80	-0,56
Sondages auprès des employés	5	0,60	0,00	2,40	-2,40
Premier quartile		2,46	0,05	4,14	1,69
Dernier quartile		1,36	0,00	3,25	-0,59

Annexe 4 – Centre de services de l'Ontario

Planification de gestion

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Planification de gestion	7	3,43	0,14	4,43	2,53
Présentations à la Commission des lieux et monuments historiques (incluant la recherche)	5	2,00	0,20	4,33	1,44
Appui aux négociations en vue de l'établissement de parcs nationaux ou d'aires marines nationales de conservation	4	1,75	0,75	4,50	4,50
Élaboration et/ou gestion d'ententes pour les LHN à frais partagés	5	1,00	0,00	4,00	0,00
Premier quartile		2,36	0,34	4,45	3,02
Dernier quartile		1,56	0,11	4,25	1,08

Conservation des ressources

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Sciences des écosystèmes (surveillance écologique, espèces en péril et restauration des écosystèmes)	9	3,00	0,22	4,50	2,75
Application de la loi	9	2,80	0,24	4,44	1,98
Évaluation environnementale	9	2,80	0,13	4,20	-1,03
Conseils ou formation en sciences sociales	9	2,50	0,72	3,75	0,67
Services de gestion de données/géomatique/ système d'information géographique (SIG)	9	2,40	0,29	4,33	4,81
Systèmes de gestion de l'environnement	7	2,38	0,95	3,88	3,94
Rédaction d'énoncés d'intégrité écologique	9	2,38	0,60	3,60	0,96
Rédaction de rapports sur l'état des parcs	9	2,20	0,31	3,80	1,35
Formation en systèmes et en sciences des écosystèmes	9	2,20	1,09	3,50	-0,19
Surveillance de l'activité humaine et de ses impacts	9	2,10	0,99	3,89	2,00
Sécurité du public	9	1,80	0,47	3,40	0,08
Liaison avec des partenaires de l'extérieur pour la gestion des grands écosystèmes	9	1,70	0,03	3,40	0,23
Intervention en cas d'urgence environnementale	9	1,60	0,38	3,38	0,30
Liaison avec les peuples autochtones pour la gestion des écosystèmes	9	1,40	0,29	3,20	-0,16
Gestion du feu	7	0,86	0,14	3,33	1,11
Premier quartile		2,45	0,66	4,04	1,99
Dernier quartile		1,75	0,23	3,40	0,16

Intégrité commémorative

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Recherche archéologique	14	3,00	0,21	4,36	0,31
Recherche historique	15	2,71	-0,09	4,20	-0,56
Gestion des collections historiques (objets historiques et reproductions, incluant les meubles et les costumes)	15	2,60	0,27	3,71	-0,80
Gestion des collections archéologiques	13	2,46	0,00	3,71	0,53
Conservation des ressources culturelles et des artefacts	15	2,40	0,00	3,93	0,02
Formation en gestion des ressources culturelles	14	2,14	0,36	3,71	-1,35
Gestion des paysages culturels (p. ex., identification, évaluation, inventaire)	14	2,00	0,21	3,77	-0,58
Services de conservation des édifices du patrimoine	13	1,92	0,31	3,36	0,31
Histoire des Autochtones, artefacts, collections	13	1,92	0,31	3,20	-0,32
Liaison avec Travaux publics (incluant les spécialistes des unités dédiées à PC) pour la conservation des édifices du patrimoine	13	1,62	0,31	3,30	0,26
Rédaction et évaluations d'énoncés d'intégrité commémorative	13	1,57	0,11	4,00	1,09
Archéologie marine	12	1,54	0,37	3,50	-3,06
Services à la famille des lieux historiques nationaux	11	1,27	0,18	3,50	-1,25
Recherche ethnologique	10	1,20	0,50	2,88	-1,08
Soutien pour les désignations du Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine (BEEFP)	14	1,07	0,29	3,70	0,28
Premier quartile		2,43	0,31	3,85	0,29
Dernier quartile		1,55	0,15	3,43	-0,94

Communications

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Traduction	13	3,92	0,31	4,91	-0,04
Production – médias, expositions et publications	13	3,23	0,23	4,62	0,71
Conception – médias, expositions et publications	13	3,08	-0,15	4,54	0,00
Planification – médias, expositions et publications	13	3,08	0,23	4,46	1,72
Mesure des perceptions et du comportement des visiteurs	13	2,92	0,62	4,25	1,77
Utilisation des identificateurs de l'Agence (y compris sur les panneaux)	13	2,85	0,38	3,67	1,34
Évaluation – médias, expositions et publications	13	2,77	1,00	4,42	2,58
Sondages d'opinion publique	11	2,45	1,00	3,77	1,64
Relations avec les médias et services aux médias	13	2,31	0,62	4,15	2,88
Planification – interprétation/mise en valeur du patrimoine	13	2,23	0,69	3,92	3,92
Communication des messages nationaux et des messages de l'Agence aux marchés régionaux	13	2,08	0,54	3,92	3,59
Consultations publiques	13	2,00	0,38	4,17	2,78
Relations publiques	13	2,00	0,92	4,09	4,83
Formation – médias, expositions et publications	12	1,92	1,08	3,77	4,03
Marketing – recherche et stratégies (incluant le tourisme patrimonial et les stratégies visant des populations spéciales, comme les groupes ethnoculturels)	13	1,85	0,62	3,75	2,50
Formation en marketing	13	1,85	0,77	3,73	3,95
Réponse aux demandes d'information du public sur des questions liées aux sciences, aux techniques ou au tourisme	13	1,85	0,38	3,55	-0,32
Édition et révision	13	1,69	0,77	2,91	0,61
Coordination des cérémonies publiques (incluant les cérémonies de la CLMHC et la rédaction du texte des plaques)	11	1,45	0,18	3,86	0,00
Liaison – gestion des relations avec l'industrie des voyages	13	0,77	0,54	2,75	0,10
Premier quartile		2,87	0,77	4,29	3,05
Dernier quartile		1,85	0,37	3,74	0,48

Services aux visiteurs

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Mesure de la satisfaction des visiteurs	11	2,83	-0,08	4,15	1,02
Compréhension des profils et des perceptions des visiteurs	13	2,50	0,19	4,23	2,60
Estimation de l'impact des changements apportés aux droits et élaboration de stratégies de production de recettes	10	2,00	1,00	3,44	2,82
Formation – gestion de l'information aux visiteurs	9	1,73	1,06	3,50	3,50
Élaboration de règlements à l'appui de la politique	9	1,30	0,63	3,33	2,06
Analyse d'options financières au regard des projets d'immobilisation	9	1,10	0,43	3,30	1,40
Premier quartile		2,38	0,91	3,99	2,77
Dernier quartile		1,10	0,43	3,30	1,40

Gestion immobilière

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Appui pour l'acquisition et l'élimination de biens (incluant l'arpentage, l'évaluation des bâtiments et des terrains et la recherche connexe)	5	2,60	0,20	4,00	0,00
Politiques, procédures, règlements et délégations de pouvoirs	5	1,80	0,20	3,67	1,22
Conseils parajuridiques	5	1,75	0,35	3,50	-1,75
Préparation de documents sur l'utilisation des terres (baux, licences, décrets, présentations au Conseil du Trésor)	5	1,50	0,30	3,67	0,00
Formation en immobilier	4	1,33	0,58	3,00	0,00
Révision des loyers	5	1,00	0,20	2,67	-0,89
Utilisation et redéveloppement des terres	4	0,67	0,17	3,50	0,00
Aménagement et développement communautaires	3	0,00	0,00	3,00	0,00
Premier quartile		1,76	0,31	3,67	0,00
Dernier quartile		0,92	0,19	3,00	-0,22

Services du programme

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Transactions – comptes créditeurs	12	3,83	0,08	4,09	-0,74
Marchés et achats	14	3,29	0,71	3,92	0,00
Négociations de traités et questions autochtones	6	3,17	0,83	3,83	2,43
Appui – infrastructure du réseau et équipement	10	3,00	0,10	4,33	1,93
Appui – achats d'ordinateurs	11	2,91	0,36	3,40	-0,34
GI/TI – gestion et planification	10	2,90	0,40	4,11	1,83
Opérations comptables	10	2,80	0,10	3,60	-1,08
Appui aux utilisateurs de Lotus Notes	11	2,73	0,18	4,11	0,00
Santé et sécurité au travail	11	2,64	0,73	3,71	3,18
Élaboration d'accords de partenariats externes (y compris avec le monde des affaires et les communautés)	7	2,57	0,57	3,25	2,44
Services de gestion du matériel (inventaire, systèmes, etc.)	11	2,45	0,36	3,30	1,98
Utilisation des services du répertoire central	10	2,36	0,46	3,00	0,00
Préparation des plans d'affaires (p. ex., RÉP)	9	2,22	0,56	2,86	0,41
Demandes d'accès à l'information (AIPRP)	9	2,13	0,24	2,71	-0,78
Appui – interprétation de la politique sur les finances	11	2,09	0,18	3,40	1,02
Formation – ordinateurs et applications	13	1,92	0,54	3,92	3,59
Mesure des impacts économiques des opérations	9	1,78	0,22	2,83	0,94
Gestion des systèmes financiers	11	1,73	0,09	3,56	2,77
Utilisation des services de la bibliothèque du centre de services	11	1,60	0,24	3,67	-0,41
Formation – gestion financière et systèmes financiers	11	1,36	0,36	2,78	0,62
Mesure du rendement des programmes ou des services	8	1,25	0,50	2,83	0,94
Premier quartile		2,90	0,54	3,92	1,98
Dernier quartile		1,92	0,18	3,00	0,00

Gestion des ressources humaines

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Aide aux employés	2	3,00	1,00	4,50	-2,25
Dotation	2	2,00	2,00	3,50	12,25
Relations de travail	2	1,50	1,50	3,50	12,25
Sondages auprès des employés	2	1,50	1,00	3,00	9,00
Équité en matière d'emploi	2	1,50	1,50	3,00	9,00
Langues officielles	2	1,50	1,00	2,50	-1,25
Contrôle de sécurité du personnel	2	1,50	1,50	2,00	4,00
Planification des ressources humaines (p. ex., recrutement, planification de la relève)	2	1,00	1,00	3,50	12,25
Premier quartile		1,63	1,50	3,50	12,25
Dernier quartile		1,50	1,00	2,88	2,69

Annexe 5 – Centre de services de l'Ouest

Planification de gestion

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Planification de gestion	26	2,92	0,42	4,32	1,37
Présentations à la Commission des lieux et monuments historiques (incluant la recherche)	17	2,59	0,47	3,79	-0,12
Appui aux négociations en vue de l'établissement de parcs nationaux ou d'aires marines nationales de conservation	17	2,56	0,80	4,64	4,88
Élaboration et/ou gestion d'ententes pour les LHN à frais partagés	18	2,12	0,51	3,58	0,46
Premier quartile		2,67	0,58	4,40	2,25
Dernier quartile		2,45	0,46	3,74	0,32

Conservation des ressources

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Sciences des écosystèmes (surveillance écologique, espèces en péril et restauration des écosystèmes)	33	2,59	0,38	4,32	1,25
Évaluation environnementale	35	2,44	0,35	4,29	0,31
Systèmes de gestion de l'environnement	30	2,17	0,67	3,79	0,24
Surveillance de l'activité humaine et de ses impacts	33	1,88	0,66	3,92	2,41
Gestion du feu	27	1,84	0,32	3,86	-1,05
Services de gestion des données/géomatique/ système d'information géographique (SIG)	34	1,72	0,40	3,72	1,54
Application de la loi	29	1,69	0,52	3,65	1,39
Formation en systèmes et en sciences des écosystèmes	33	1,50	0,62	3,56	1,23
Conseils ou formation en sciences sociales	31	1,42	0,65	3,42	0,96
Rédaction de rapports sur l'état des parcs	33	1,38	0,47	3,63	1,88
Rédaction d'énoncés d'intégrité écologique	31	1,28	0,15	3,54	0,23
Liaison avec des partenaires de l'extérieur pour la gestion des grands écosystèmes	29	1,18	0,45	3,77	2,73
Liaison avec les peuples autochtones pour la gestion des écosystèmes	28	1,11	0,43	3,59	1,37
Intervention en cas d'urgence environnementale	30	1,10	0,40	3,56	1,30
Sécurité du public	30	1,00	0,33	3,52	1,25
Premier quartile		1,86	0,57	3,83	1,46
Dernier quartile		1,23	0,37	3,56	0,63

Intégrité commémorative

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Recherche archéologique	38	2,84	0,13	4,46	0,89
Recherche historique	37	2,81	0,46	4,17	0,94
Formation en gestion des ressources culturelles	38	2,50	0,63	4,23	1,22
Gestion des collections archéologiques	35	2,34	0,23	4,03	0,42
Services à la famille des lieux historiques nationaux	30	2,31	0,54	4,16	2,11
Conservation des ressources culturelles et des artefacts	35	2,26	0,38	4,00	0,13
Histoire des Autochtones, artefacts, collections	38	2,24	0,66	3,88	1,41
Services de conservation des édifices du patrimoine	35	2,12	0,26	4,07	0,88
Gestion des paysages culturels (p. ex., identification, évaluation, inventaire)	37	2,03	0,57	3,74	0,79
Liaison avec Travaux publics (incluant les spécialistes des unités dédiées à PC) pour la conservation des édifices du patrimoine	35	2,00	0,09	3,82	0,31
Rédaction et évaluations d'énoncés d'intégrité commémorative	36	1,80	-0,01	3,93	0,92
Soutien pour les désignations du Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine (BEEFP)	36	1,74	0,10	3,56	0,51
Gestion des collections historiques (objets historiques et reproductions, incluant les meubles et les costumes)	34	1,71	0,21	3,58	-0,05
Recherche ethnologique	35	1,66	0,71	3,81	1,68
Archéologie marine	23	1,04	0,74	3,25	-0,07
Premier quartile		2,33	0,60	4,12	1,08
Dernier quartile		1,77	0,17	3,78	0,36

Communications

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Conception – médias, expositions et publications	27	3,11	0,81	4,20	2,07
Planification – médias, expositions et publications	25	2,93	0,73	4,13	3,21
Mesure des perceptions et du comportement des visiteurs	25	2,83	0,75	4,13	0,54
Traduction	25	2,81	0,25	4,24	2,49
Production – médias, expositions et publications	27	2,74	0,56	3,84	0,51
Planification – interprétation/mise en valeur du patrimoine	23	2,71	1,71	3,91	5,02
Évaluation – médias, expositions et publications	26	2,67	1,28	3,76	2,14
Formation sur les médias, les expositions et les publications	26	2,46	1,35	3,42	1,00
Consultations publiques	23	2,46	0,72	4,21	1,30
Marketing – recherche et stratégies (incluant le tourisme patrimonial et les stratégies visant des populations spéciales, comme les groupes ethnoculturels)	23	2,40	1,23	3,78	1,45
Utilisation des identificateurs de l'Agence (y compris sur les panneaux)	26	2,38	0,31	3,83	0,80
Sondages d'opinion publique	23	2,13	0,74	3,60	0,72
Relations avec les médias et services aux médias	25	2,12	0,72	4,06	2,93
Communication des messages nationaux et des messages de l'Agence aux marchés régionaux	23	2,09	0,78	3,62	1,18
Liaison – gestion des relations avec l'industrie des voyages	23	1,87	0,52	3,61	0,92
Formation en marketing	22	1,83	1,15	3,48	2,90
Édition et révision	25	1,83	0,83	3,25	0,20
Réponse aux demandes d'information du public sur des questions liées aux sciences, aux techniques ou au tourisme	24	1,63	0,50	3,41	-0,10
Coordination de cérémonies publiques (incluant les cérémonies de la CLMHC et la rédaction du texte des plaques)	24	1,54	0,50	3,40	0,45
Relations publiques	23	1,52	0,74	3,75	2,31
Premier quartile		2,72	0,91	4,07	2,36
Dernier quartile		1,86	0,55	3,57	0,67

Services aux visiteurs

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Mesure de la satisfaction des visiteurs	21	2,76	0,33	4,00	0,00
Compréhension des profils et des perceptions des visiteurs	20	2,45	0,80	3,84	1,79
Analyse d'options financières au regard des projets d'immobilisation	17	2,21	0,80	4,00	3,69
Élaboration de règlements à l'appui de la politique	15	2,00	0,60	3,57	1,07
Estimation de l'impact des changements apportés aux droits et élaboration de stratégies de production de recettes	18	1,80	0,86	3,88	5,86
Formation – gestion de l'information aux visiteurs	17	1,76	1,24	3,54	3,08
Premier quartile		2,39	0,84	3,97	3,54
Dernier quartile		1,85	0,65	3,64	1,25

Gestion immobilière

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Politiques, procédures, règlements et délégations de pouvoirs	20	2,50	-0,10	4,32	2,50
Utilisation et redéveloppement des terres	17	2,38	0,02	3,91	-0,36
Appui pour l'acquisition et l'élimination de biens (incluant l'arpentage, l'évaluation des bâtiments et des terrains et la recherche connexe)	20	2,20	0,05	3,95	0,79
Préparation de documents sur l'utilisation des terres (baux, licences, décrets, présentations au Conseil du Trésor)	20	2,19	-0,01	4,05	1,63
Révision des loyers	17	2,19	-0,22	3,87	1,14
Conseils parajuridiques	19	1,95	0,21	4,00	1,23
Aménagement et développement communautaires	15	1,86	0,06	3,90	2,21
Formation en immobilier	17	1,71	0,53	3,71	4,08
Premier quartile		2,24	0,10	4,01	2,28
Dernier quartile		1,93	-0,03	3,89	1,05

Services du programme

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Appui – infrastructure du réseau et équipement	27	2,96	0,26	4,27	3,36
Appui aux utilisateurs de Lotus Notes	29	2,85	0,33	4,00	0,86
GI/TI – gestion et planification	25	2,68	0,56	3,95	2,88
Appui – achats d'ordinateurs	30	2,44	0,14	3,81	1,27
Santé et sécurité au travail	29	2,33	0,57	3,96	1,90
Formation – ordinateurs et applications	26	2,30	0,57	3,92	2,60
Marchés et achats	30	2,29	0,29	3,75	0,45
Négociations de traités et questions autochtones	22	2,27	0,59	4,44	4,16
Préparation des plans d'affaires (p. ex., RÉP)	30	2,21	0,57	4,16	2,56
Gestion des systèmes financiers	25	1,96	0,28	3,79	0,34
Élaboration d'accords de partenariats externes (y compris avec le monde des affaires et les communautés)	29	1,93	0,89	3,89	3,73
Mesure du rendement des programmes ou des services	31	1,83	0,61	3,86	3,73
Services de gestion du matériel (inventaires, systèmes, etc.)	27	1,77	0,51	3,39	1,46
Utilisation des services de la bibliothèque du centre de services	30	1,71	0,68	3,21	0,40
Appui – interprétation de la politique sur les finances	25	1,71	0,27	3,57	0,03
Mesure des impacts économiques des opérations	26	1,67	0,55	4,15	4,77
Formation – gestion financière et systèmes financiers	26	1,67	0,36	3,90	1,87
Demandes d'accès à l'information (AIPRP)	28	1,38	0,49	3,43	0,21
Opérations comptables	24	1,36	-0,01	3,61	-0,40
Utilisation des services du répertoire central	28	1,33	0,62	3,28	-0,52
Transactions – comptes créditeurs	24	1,27	-0,02	3,53	-0,68
Premier quartile		2,30	0,57	3,96	2,88
Dernier quartile		1,67	0,28	3,57	0,34

Gestion des ressources humaines

Service	N	Utilisation future prévue	Changement	Importance actuelle	Indice de possibilité
Relations de travail	19	2,00	0,42	3,88	0,62
Langues officielles	19	1,78	0,41	3,25	-0,94
Planification des ressources humaines (p. ex., recrutement, planification de la relève)	18	1,44	0,88	3,92	7,11
Dotation	17	1,29	0,06	3,27	-0,44
Aide aux employés	18	1,24	0,46	3,64	2,95
Sondages auprès des employés	15	1,21	0,48	3,00	1,00
Équité en matière d'emploi	17	1,19	0,60	3,36	2,21
Contrôle de sécurité du personnel	16	0,94	0,06	2,75	-2,65
Premier quartile		1,52	0,51	3,70	2,39
Dernier quartile		1,21	0,32	3,19	-0,56

Annexe 6 – Services du premier quartile par centre de services

SERVICES DU PREMIER QUARTILE PAR CENTRE DE SERVICES

PLANIFICATION DE GESTION	Atlantique			Québec			Ontario			Ouest		
	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité
Planification de gestion	■			■			■			■		
Appui aux négociations en vue de l'établissement de parcs nationaux ou d'aires marines nationales de conservation		■	■		■	■		■	■		■	■

CONSERVATION DES RESSOURCES	Atlantique			Québec			Ontario			Ouest		
	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité
Sciences des écosystèmes (surveillance écologique, espèces en péril et restauration des écosystèmes)	■			■	■	■	■	■	■	■	■	
Systèmes de gestion de l'environnement		■	■		■	■				■		
Évaluation environnementale							■	■		■	■	
Application de la loi	■	■	■				■	■				
Surveillance de l'activité humaine et de ses impacts					■	■				■	■	■
Conseils ou formation en sciences sociales	■						■					
Services de gestion des données/géomatique/ système d'information géographique (SIG)				■				■	■			
Formation en systèmes et sciences des écosystèmes	■											
Liaison avec les peuples autochtones pour la gestion des écosystèmes		■										
Rédaction de rapports sur l'état des parcs		■	■									

Gestion du feu				■							■	
Sécurité du public				■								
Liaison avec des partenaires de l'extérieur pour la gestion des grands écosystèmes					■	■						

INTÉGRITÉ COMMÉMORATIVE	**Atlantique**			**Québec**			**Ontario**			**Ouest**		
	Demande élevée prévue	**Importance élevée**	**Indice élevé de possibilité**	**Demande élevée prévue**	**Importance élevée**	**Indice élevé de possibilité**	**Demande élevée prévue**	**Importance élevée**	**Indice élevé de possibilité**	**Demande élevée prévue**	**Importance élevée**	**Indice élevé de possibilité**
Recherche historique	■	■			■		■	■		■	■	
Gestion des collections historiques (objets historiques et reproductions, incluant les meubles et les costumes)	■	■	■	■			■					
Conservation des ressources culturelles et des artefacts	■	■			■			■				
Rédaction et évaluations d'énoncés d'intégrité commémorative		■		■	■	■		■	■			
Recherche archéologique							■	■	■	■	■	
Gestion des collections archéologiques							■		■	■		
Formation en gestion des ressources culturelles		■	■							■	■	■
Liaison avec Travaux publics (incluant les spécialistes des unités dédiées à PC) pour la conservation des édifices du patrimoine	■											
Services de conservation des édifices du patrimoine					■							
Gestion des paysages culturels (p. ex., identification, évaluation, inventaire)				■								
Recherche ethnologique				■								
Services à la famille des lieux historiques nationaux											■	■

Communications	Atlantique			Québec			Ontario			Ouest		
	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité
Mesure des perceptions et du comportement des visiteurs	■	■	■	■	■	■	■			■	■	
Planification - médias, expositions et publications	■		■				■	■		■	■	■
Production - médias, expositions et publications				■			■	■		■	■	
Conception - médias, expositions et publications	■	■	■	■			■	■		■	■	
Traduction				■			■	■		■	■	■
Évaluation - médias, expositions et publications								■				
Liaison – gestion des relations avec l'industrie du voyage	■	■										
Utilisation des identificateurs de l'Agence (y compris les panneaux)	■											
Relations avec les médias et services aux médias		■										
Sondages d'opinion publique		■			■							
Coordination des cérémonies publiques (y compris les cérémonies de la CLMHC et la rédaction du texte des plaques)		■										
Planification - Interprétation /mise en valeur du patrimoine				■	■	■						
Relations avec les médias et services aux médias					■							
Consultation publique					■	■					■	

SERVICES AUX VISITEURS	Atlantique			Québec			Ontario			Ouest		
	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité
Mesure de la satisfaction des visiteurs	■	■		■	■	■	■	■		■	■	
Compréhension des profils et perceptions des visiteurs	■	■	■	■	■		■	■		■		
Analyse d'options financières au regard des projets d'immobilisation											■	■

GESTION IMMOBILIÈRE	Atlantique			Québec			Ontario			Ouest		
	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité
Politiques, procédures, règlements et délégations de pouvoirs	■			■			■	■	■	■	■	■
Préparation de documents sur l'utilisation des terres (baux, licences, décrets, présentations au Conseil du Trésor)	■	■	■	■	■	■		■			■	
Appui pour l'acquisition et l'élimination de biens (incluant l'arpentage, l'évaluation des bâtiments et des terrains et la recherche connexe)	■	■					■	■				
Conseils parajuridiques				■	■	■						
Utilisation et redéveloppement des terres										■		

SERVICES DU PROGRAMME	Atlantique			Québec			Ontario			Ouest		
	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité
Négociations de traités et questions autochtones	■				■	■	■		■		■	■
Appui – infrastructure du réseau et équipement	■		■	■			■	■		■	■	■
Appui aux utilisateurs de Lotus Notes	■			■				■		■	■	
GI/TI – gestion et planification							■	■		■		■
Appui – achats d'ordinateurs							■			■		
Formation – ordinateurs et applications								■	■	■		
Marchés et achats	■	■					■	■				
Transactions – comptes créditeurs		■	■		■	■	■	■				
Opérations comptables		■			■							
Gestion des systèmes financiers	■	■		■	■							
Élaboration d'accores de partenariats externes (y compris avec le monde des affaires et les communautés)	■	■	■	■	■							
Santé et sécurité au travail				■						■	■	
Préparation des plans d'affaires (p. ex., RÉP)		■	■								■	
Utilisation des services de la bibliothèque du centre de services				■		■						
Appui – interprétation de la politique sur les finances					■	■						
Formation – gestion financière et systèmes financiers		■										
Mesure des impacts économiques des opérations											■	■

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Atlantique			Québec			Ontario			Ouest		
	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité	Demande élevée prévue	Importance élevée	Indice élevé de possibilité
Dotation		■		■	■	■	■	■	■			
Planification des ressources humaines (p. ex., recrutement, planification de la relève)				■	■	■					■	■
Relations de travail	■	■						■	■	■	■	
Contrôle de sécurité du personnel	■	■										
Aide aux employés							■	■				
Langues officielles										■		