



Objectif et portée de l'évaluation

Conformément aux exigences de la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor (2016), l'évaluation a porté sur les aspects suivants du sous-programme *Expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux* :

- **Pertinence** : besoin constant et concordance avec les priorités, rôles et responsabilités du gouvernement fédéral
- **Rendement** : efficacité et efficience du sous-programme

L'évaluation a traité de l'ensemble des activités et résultats du sous-programme, y compris de la mise en œuvre de la stratégie *Dans la mire de Parcs Canada*.

La période visée allait de 2010-2011 à 2016-2017. Pour obtenir des précisions sur les questions, attentes, méthodes et limites de l'évaluation, consultez la version intégrale du rapport.

Constatations

Pertinence

Dans l'ensemble, nous avons constaté que le sous-programme *Expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux* est pertinent et conforme aux priorités, aux rôles et aux responsabilités de l'Agence Parcs Canada et du gouvernement du Canada.

Le sous-programme soutient directement le mandat et la vision de l'Agence en offrant aux visiteurs des possibilités de découvrir et d'explorer les lieux historiques nationaux gérés par Parcs Canada et d'en profiter tout en tissant des liens personnels avec ces lieux.

Efficacité

Dans l'ensemble, l'Agence a atteint la plupart des résultats attendus du sous-programme. En 2016-2017, Parcs Canada a accueilli plus de cinq millions de visiteurs dans ses lieux historiques nationaux, enregistrant le taux de fréquentation le plus élevé depuis 2010-2011. La hausse du taux de fréquentation a largement dépassé la cible nationale de 2 %. L'Agence a aussi respecté et dépassé ses cibles en matière de satisfaction, d'agrément et d'apprentissage des visiteurs dans ces endroits historiques. Il y aurait peut-être lieu d'améliorer les résultats liés au sentiment d'attachement avec certains lieux historiques nationaux.

Voici les constatations tirées concernant les cinq principales activités du cadre de l'expérience du visiteur :

1. **Identifier les marchés cibles.** Parcs Canada a identifié et précisé les marchés cibles à l'échelle nationale. Toutefois, le manque d'uniformité dans la mise en valeur de ces marchés dans les divers documents de référence a suscité de la confusion sur le terrain pour ce qui est de la mise en application de cette approche.
2. **Poser un diagnostic.** Parcs Canada a réalisé des examens nationaux sur l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux pour tenter de mettre au point une stratégie intégrée visant à éliminer les principaux obstacles à la fréquentation. Si la plupart des lieux historiques nationaux ont accès aux données nécessaires pour poser un diagnostic local, peu de diagnostics exhaustifs ont été réalisés depuis 2012. Les ressources à affecter à cette activité sont limitées.
3. **Créer et offrir des expériences sur place.** Nous avons constaté un renouvellement de l'expérience offerte au visiteur dans les lieux historiques nationaux, y compris la mise en œuvre de nouveaux programmes nationaux visant à accroître la fréquentation grâce aux marchés cibles et des initiatives propres aux lieux historiques. Toutefois, la capacité a été limitée dans de nombreux lieux historiques de

DESCRIPTION DU SOUS-PROGRAMME

- Au total, 171 lieux historiques nationaux appartiennent à l'Agence Parcs Canada ou sont gérés par celle-ci. C'est par l'entremise du sous-programme *Expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux* que l'Agence transmet ses messages sur le patrimoine à l'appui de l'intégrité commémorative de ces lieux historiques. Le sous-programme prévoit toutes sortes d'activités, de services et de produits liés à la planification d'une visite, à la visite comme telle et aux communications postérieures à la visite.
- La stratégie *Dans la mire de Parcs Canada* (2011) a relevé qu'il fallait diversifier la clientèle et renouveler les occasions pour attirer et accroître les segments des marchés cibles. Elle a aussi établi un ensemble d'activités de base et d'activités facultatives axées sur les marchés cibles à l'appui de ce renouvellement.

En 2016-2017, l'Agence était en voie d'apporter les améliorations attendues à l'état des biens liés à l'expérience du visiteur, mais il manque de fonds actuellement pour corriger toutes les lacunes relevées depuis 2012.

4. **Promouvoir.** L'Agence a fait des progrès pour améliorer son site Web et accroître sa présence sur les plateformes de médias sociaux. Le personnel a cependant de la difficulté à mettre au point des campagnes efficaces à l'échelle des lieux en raison du manque de ressources de commercialisation. Les lieux historiques nationaux sont nombreux à tirer parti des ressources de partenaires pour accroître leur portée, par des activités concertées de commercialisation ou des activités organisées en partenariat.
5. **Mesurer et faire rapport.** Des programmes de mesure du rendement sont en place pour assurer la responsabilisation et l'efficacité du sous-programme. Les mesures pourraient ne pas suffire à bien évaluer la contribution qu'apportent les messages sur le patrimoine délivrés dans les lieux historiques nationaux à leur intégrité commémorative. Le personnel sur le terrain a aussi l'impression qu'il faut plus d'information opportune et ciblée sur les visiteurs pour évaluer et adapter des aspects particuliers de l'expérience offerte au visiteur.

Efficience et économie

Nous avons constaté que Parcs Canada s'est servi de ses marges de manœuvre en matière de gestion pour modifier en profondeur la conception et l'exécution du sous-programme dans de nombreux lieux historiques nationaux (p. ex., adoption d'un modèle de prestation axée sur l'interprétation autonome, réduction des heures d'ouverture et de la saison d'exploitation).

Il n'y a toutefois aucun critère objectif ou seuil pour évaluer l'efficacité du sous-programme ou en déterminer les coûts acceptables ou les mécanismes de récupération des coûts. Il est donc difficile de tirer une conclusion concernant l'efficacité relative des lieux historiques nationaux en lien avec l'expérience du visiteur.

Nous avons aussi constaté que Parcs Canada ne dispose pas d'un système cohérent pour définir et classer les types d'expérience offerts aux visiteurs dans les lieux historiques nationaux. Il est donc ardu pour l'Agence d'assurer une orientation cohérente de la gestion et d'examiner le rendement connexe. Notre capacité à évaluer le rendement relatif de chacun des lieux historiques nationaux a été restreinte par l'absence d'un cadre clair permettant de jauger le rendement du sous-programme au niveau des lieux historiques.



APERÇU DES RÉSULTATS

Évaluation du sous-programme *Expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux de Parcs Canada*



petite taille pour ce qui est d'élaborer, de mettre en place et de réviser de nouveaux programmes et produits et de nouvelles activités. Les directives et les outils préparés pour aider à la prise de décisions ne sont pas nécessairement adaptés à la capacité ou destinés aux activités des lieux historiques nationaux.

Recommandations et réponse de la direction

Recommandation n° 1 : Le vice-président des Relations externes et de l'Expérience du visiteur (REEV) ainsi que le vice-président principal des Opérations devraient établir une approche uniforme pour classer les lieux historiques nationaux en fonction de leur niveau d'offre aux visiteurs et déterminer quels lieux historiques nationaux (LHN) doivent appliquer le cadre sur l'expérience du visiteur.



Réponse de la direction :

D'accord : Les Normes nationales en matière de tarification de Parcs Canada comprennent une définition des services qui sont couramment offerts dans les lieux historiques nationaux (LHN) ainsi que des droits et privilèges connexes. Les Normes classent les LHN dans cinq catégories en fonction de leur offre de services. Cette classification est claire, tout comme les niveaux de services afférentes. Lorsque l'offre de services d'un LHN augmente, les frais facturés sont rajustés. C'est le cas des 17 LHN visés par la nouvelle tarification qui sera mise en œuvre en janvier 2020.

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



Réponse de la direction :

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

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



Réponse de la direction :

D'accord : Conformément au rapport du groupe de travail indépendant présenté à la ministre d'Environnement et Changement climatique Canada, la Direction générale des affaires autochtones et du patrimoine culturel, en collaboration avec la Direction générale des relations externes et de l'expérience du visiteur et avec la Direction générale des politiques stratégiques et des investissements, élaborera de nouveaux indicateurs de mesure du rendement pour jauger les apprentissages faits par les visiteurs quant à l'importance (l'intégrité commémorative) des LHN.

