



Anciens Combattants
Canada

Veterans Affairs
Canada

ÉVALUATION DU *SALUT!*

Finale : Octobre 2011



Canada 

Remerciements

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation tient à remercier la direction et le personnel du Ministère, du ministère de la Défense nationale et de Service Canada qui ont consacré du temps et des efforts pour fournir les renseignements associés à la présente évaluation.

L'équipe de vérification était composée des personnes suivantes :
Kevin Edgecombe, directeur, Vérification et évaluation
Lisle Clarke, gestionnaire, Vérification et évaluation
Wendy Matheson, gestionnaire, Vérification

TABLE DES MATIÈRES

Page

SOMMAIRE	i
1.0 INTRODUCTION	1
1.1 Contexte	1
2.0 OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION DU JOURNAL SALUT! D'ACC	3
2.1 Pertinence	3
2.2 Succès	3
2.3 Efficacité par rapport au coût	3
2.4 Portée	3
3.0 APPROCHE DE L'ÉTUDE	5
3.1 Méthodologie	5
3.2 Limites de l'évaluation	6
4.0 PRINCIPALES CONSTATATIONS	8
4.1 Pertinence	8
4.1.1 Résultats du sondage de Phoenix Strategic Perspective Inc.	8
4.1.2 Conclusions du sondage	19
4.2 Opinion du personnel concernant la réaction des bénéficiaires à l'égard du Salut!	20
4.2.1 Conclusions	22
4.3 Conformité avec les priorités du gouvernement fédéral et d'ACC	23
4.3.1 Conclusion	23
5.0 SUCCÈS	26
5.1 Les rôles et les responsabilités sont-ils clairement définis?	26
5.1.1 Constatations	26
5.1.2 Conclusions	29
5.2 Le journal Salut! est-il intégré dans tous les secteurs du Ministère?	30
5.2.1 Constatations	30
5.2.2 Conclusion	30
5.3 Existe-t-il un processus continu pour évaluer la satisfaction de la clientèle à l'égard du Salut!?	32
5.3.1 Constatations	32
5.3.2 Conclusion	33
5.4 Les pratiques de distribution actuelles du Ministère sont-elles efficaces pour attirer de nouveaux lecteurs?	33
5.4.1 Constatations	33
5.4.2 Conclusion	34
5.5 Efficacité par rapport au coût	35
5.5.1 Constatations	35
5.5.2 Conclusion	37
5.6 Des mesures efficaces et économiques sont-elles prises pour atteindre les résultats escomptés du Salut!?	38
5.6.1 Constatations	38
5.6.2 Conclusion	41
5.7 Exemples de pratiques exemplaires	41
6.0 CONCLUSION	43
7.0 DISTRIBUTION	46
Annexe A – Conception de l'évaluation	A1

SOMMAIRE

Conformément au plan d'évaluation d'Anciens Combattants Canada (2011-2016) approuvé par le Comité d'évaluation ministériel, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation a été chargée de procéder à l'évaluation du *Salut!*, le bulletin des clients d'ACC. *Salut!* est un journal bilingue trimestriel que publie Anciens Combattants Canada (ACC) pour informer les anciens combattants et leurs familles sur les politiques, les programmes et les services ministériels. Le journal a été lancé au cours de la Semaine des anciens combattants 2001 afin de répondre à la demande des clients qui voulaient recevoir plus d'information sur les programmes de pensions d'invalidité, de soins de santé et de soutien financier dont ils pouvaient bénéficier. *Salut!* est l'une des composantes du programme de sensibilisation d'ACC et fournit des renseignements sur les activités de commémoration et la promotion de la santé ainsi que des renseignements éducatifs visant à assurer le bien-être, l'autonomie et la qualité de vie des clients du Ministère. Il s'agit de la seule activité de sensibilisation destinée exclusivement aux anciens combattants et autres bénéficiaires.

OBJECTIFS

L'évaluation du *Salut!* a porté sur les objectifs suivants :

Pertinence

- ° Évaluer dans quelle mesure *Salut!* répond à un besoin manifeste et satisfait aux attentes des anciens combattants;
- ° Évaluer les liens entre les objectifs du *Salut!* et i) les priorités du gouvernement fédéral et ii) les résultats stratégiques ministériels;

Succès

- ° Évaluer le rôle et les responsabilités d'ACC associés à la production du *Salut!*;
- ° Évaluer les progrès accomplis dans l'atteinte des résultats escomptés du *Salut!* en tenant compte des cibles de rendement et de la portée du programme et de sa conception, ce qui comprend la contribution des extrants aux résultats et les liens entre ces deux éléments;

Efficacité par rapport au coût

- ° Évaluer l'utilisation des ressources du *Salut!* relativement à la production des extrants et aux progrès réalisés à l'égard des résultats escomptés.

MÉTHODOLOGIE

L'équipe d'évaluation a utilisé des méthodes variées de collecte de données, y compris une combinaison de sources qualitatives et quantitatives. Ces méthodes comprennent un sondage national auprès des clients, des séances de discussion entre employés, un sondage auprès des employés, des entrevues avec le personnel et la direction, une analyse de données et de renseignements provenant de la Base de données des rapports (BDR) et du Système d'information sur les clients (SIC), une analyse des

données des rapports de gestion, des analyses documentaires et des entrevues avec des intervenants clés, notamment des gestionnaires d'ACC, du ministère de la Défense nationale et de Service Canada.

ACC a confié à la firme Phoenix Strategic Perspective Inc., la tâche de mener un sondage auprès des destinataires du *Salut!* L'échantillonnage utilisé était représentatif de l'ensemble des lecteurs selon les régions (Atlantique, Québec, Ontario et Ouest) et des groupes de bénéficiaires d'ACC (anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale et de la Guerre de Corée, anciens combattants contemporains et membres de la Gendarmerie royale du Canada [GRC], et survivants). Compte tenu de la taille de l'échantillonnage, dans l'ensemble, les résultats comportent une marge d'erreur de +/-2,5 pourcent, 19 fois sur 20.

LIMITES DE L'ÉTUDE

Salut! n'est pas un programme, et bien qu'il soit considéré comme un service, il n'existe pas d'indicateurs de rendement permettant de mesurer le succès et les résultats de la publication, ni d'objectifs déterminés. Les seules mesures de rendement qui puissent être contrôlées dans le cas du *Salut!* sont le nombre d'exemplaires distribués et la fréquence de distribution.

Salut! a été financé par l'affectation « Autres services de santé achetés » (ASSA), une affectation à but spécial pour des programmes quasi législatifs répondant à des critères particuliers, et son budget n'a pas été déterminé. Par conséquent, les coûts n'ont pas été consignés au moyen d'une méthode de comptabilité appropriée. Les sources de renseignements disponibles étant limitées, elles n'ont pas permis d'évaluer de manière exhaustive l'atteinte des résultats escomptés, l'économie et l'efficience.

CONSTATATIONS

Pertinence

- ° Le journal *Salut!* est apprécié des anciens combattants, particulièrement des plus âgés, et continue d'être pertinent pour tous les autres bénéficiaires parce qu'il fournit de l'information à propos des programmes et des services d'ACC.
- ° Étant donné l'évolution du profil démographique des bénéficiaires, *Salut!* doit changer sa méthode de distribution. De plus, le contenu doit mieux répondre aux besoins des nouveaux bénéficiaires des FC.
- ° *Salut!* respecte les priorités du gouvernement fédéral et les objectifs stratégiques du Ministère.

Succès

- ° *Salut!* ne comporte aucun cadre de reddition de comptes et de gestion nécessaire au succès d'un programme ou d'un service. De récents changements ont aussi eu des répercussions sur le journal en ce qui concerne le contenu, la gouvernance et la responsabilisation.

- *Salut!* est bien intégré dans tous les secteurs du Ministère, mais l'effet de cette intégration pourrait être amélioré en apportant certains des changements recommandés dans cette évaluation.
- ACC ne dispose d'aucune méthode efficace pour mesurer la satisfaction des bénéficiaires à l'égard du *Salut!*. La section « Commentaires » du journal est rarement utilisée, et lorsque des commentaires sont formulés, le personnel d'ACC n'y donne pas systématiquement suite.
- *Salut!* met l'accent sur les bénéficiaires du Ministère et réussit relativement bien à joindre ce groupe. Toutefois, il faudra déployer davantage d'efforts pour attirer de nouveaux lecteurs et des bénéficiaires potentiels.

Efficacité par rapport au coût

- ACC n'a pas élaboré de normes de rendement ou d'indicateurs de rendement pour évaluer l'atteinte des objectifs du *Salut!*.
- *Salut!* a un lectorat attentif et captif, et le coût du journal n'a jamais été remis en question puisque les dépenses d'impression, de distribution et d'envoi sont acquittées à même l'affectation relative aux ASSA et n'ont jamais fait l'objet d'une comptabilisation exhaustive, alors que les coûts des ressources humaines relevant du Ministère ont été absorbés par les différentes directions concernées et par la Direction générale des communications.
- *Salut!* continue de susciter l'intérêt de la majorité des bénéficiaires et fournit des renseignements utiles, malgré l'absence d'efforts sérieux pour réaliser des gains d'efficacité ou même pour déterminer si *Salut!* répond encore au besoin des bénéficiaires.
- *Salut!* est produit à un prix relativement concurrentiel et, compte tenu de l'intérêt qu'il suscite, il représente un bon rapport coût-résultats.
- En raison des changements démographiques qui touchent les bénéficiaires et l'organisation d'ACC, il sera possible de réduire le nombre d'exemplaires imprimés du *Salut!* en encourageant une plus grande utilisation d'Internet.
- ACC, le MDN et Service Canada devraient étudier la possibilité de publier un journal plus complet et de réduire la fréquence de publication (deux fois par année), et de publier sur Internet une version récente et mise à jour régulièrement, qui est facile à imprimer et disponible sur demande. ACC devrait consulter les bénéficiaires plus souvent afin de mieux connaître leurs besoins et leurs préférences.

RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

- R1 Il est recommandé que le directeur général des communications et le directeur général des services de technologie de l'information : (Essentiel)**
- a) élaborent un plan pour améliorer le réseau Internet d'ACC afin de mettre en place un site Web convivial permettant un accès plus facile au *Salut!*;**
 - b) présentent une version imprimable bilingue du *Salut!*;**

- c) envisagent la possibilité d'utiliser des applications I-phone et les médias sociaux comme Facebook, Twitter, etc., comme moyens de communication mis à la disposition des bénéficiaires en ce qui a trait au *Salut!*.
- R2** Il est recommandé que le directeur général des communications s'assure que les listes de bénéficiaires sont à jour afin que ces derniers puissent recevoir *Salut!* sur une base régulière, dans le format souhaité (copie papier, bande sonore, gros caractères ou Internet), et que les demandes de changements envoyées à la boîte aux lettres GroupWise sont traitées dans les délais impartis. (Essentiel)
- R3** Il est recommandé que : (Essentiel)
- a) le Comité de la haute direction désigne la Direction générale des communications comme bureau de première responsabilité (BPR), et que la rédaction, la révision, la gestion du contenu, la publication et la distribution du *Salut!* lui soient confiées;
 - b) l'actuel comité de rédaction soit revu et que des membres suppléants soient nommés, que leurs rôles et responsabilités soient définis et documentés;
 - c) toute utilisation actuelle ou anticipée des ressources associée à la production et à la distribution du *Salut!* soit déterminée, documentée, comptabilisée et imputée au budget du *Salut!* autorisé en bonne et due forme;
 - d) la date de distribution du *Salut!* soit régulière et que les bénéficiaires soient informés des dates de publication;
 - e) des exemplaires du journal et des questions et réponses soient fournis au personnel sur le terrain avant la distribution du *Salut!*.
- R4** Il est recommandé que le bureau de première responsabilité du *Salut!* : (Critique)
- a) définisse clairement le rôle du *Salut!* pour l'avenir;
 - b) élabore un cadre de mesure du rendement et des indicateurs pour faciliter une meilleure gestion et une meilleure évaluation de la production du journal;
 - c) prépare et obtienne l'approbation d'un budget annuel propre au *Salut!* qui couvre toutes les dépenses de production, d'impression et de distribution du journal;
 - d) veille à l'utilisation de méthodes appropriées de comptabilité et de production de rapports conformes aux lois et aux politiques.
- R5** Il est recommandé que le bureau de première responsabilité du *Salut!* mène annuellement un sondage au moyen de cartes postales ou un autre sondage du même type, et un sondage sur le Web afin d'effectuer un

meilleur suivi de l'accès des bénéficiaires au *Salut!*, de la satisfaction des bénéficiaires à l'égard du journal et des préférences des bénéficiaires en matière de renseignements. (Essentiel)

R6 Il est recommandé que le directeur général des communications :
(Essentiel)

- a) envisage la possibilité de faire passer la fréquence de distribution du *Salut!* de trimestrielle à semestrielle;
- b) réduise considérablement le nombre d'exemplaires papier distribués;
- c) mette au point sur le Web une édition électronique améliorée dont la mise à jour sera plus fréquente et qui sera facile à imprimer et disponible sur demande pour les bénéficiaires à la maison ou dans les bureaux régionaux ou de district, et qu'il en fasse la promotion.

Signification des recommandations

Pour aider la direction à déterminer l'incidence des observations, les définitions suivantes sont utilisées pour classer les recommandations formulées dans le présent rapport.

Critique : Qualifie une ou plusieurs faiblesses ou lacunes importantes. Ces faiblesses ou lacunes pourraient se répercuter sur l'atteinte des buts au niveau ministériel.

Essentiel : Qualifie une ou plusieurs faiblesses ou lacunes importantes. Ces faiblesses ou lacunes pourraient se répercuter sur l'atteinte des buts au niveau du Secteur ou du programme.

Important : Qualifie une ou plusieurs faiblesses ou lacunes importantes. Ces faiblesses ou lacunes pourraient se répercuter sur l'atteinte des buts au niveau du sous-programme.

1.0 INTRODUCTION

1.1 Contexte

Salut! est un journal bilingue publié trimestriellement par ACC afin de donner aux anciens combattants et à leurs familles de l'information sur les politiques, les programmes et les services du Ministère. Le journal a été lancé au cours de la Semaine des anciens combattants 2001 afin de répondre à la demande des bénéficiaires qui voulaient recevoir plus d'information sur les programmes de pensions d'invalidité, de soins de santé et de soutien financier dont ils pouvaient bénéficier. *Salut!* est l'une des composantes du programme de sensibilisation d'ACC et fournit des renseignements sur les activités de commémoration et la promotion de la santé ainsi que des renseignements éducatifs visant à assurer le bien-être, l'autonomie et la qualité de vie des clients du Ministère. Il s'agit de la seule activité de sensibilisation destinée exclusivement aux anciens combattants.

La communication d'information aux anciens combattants et à leurs familles est l'une des composantes essentielles de l'approche de prestation de services d'ACC. *Salut!* est distribué gratuitement aux anciens combattants, à leurs familles et aux principaux groupes d'intervenants (le ministère de la Défense nationale [MDN], la Gendarmerie royale du Canada [GRC], les membres de la Légion, les députés, les personnes qui occupent des postes à l'étranger au sein du personnel des Forces canadiennes, etc.). On peut se procurer des exemplaires du journal dans les bureaux régionaux et les bureaux de district d'ACC, ainsi qu'à l'administration centrale à Charlottetown et à Ottawa. *Salut!* ne renferme aucune publicité payée. En moyenne, 240 000 exemplaires sont imprimés et distribués aux bénéficiaires et autres intervenants tous les trimestres. On peut aussi recevoir *Salut!* en gros caractères et sur bande sonore en communiquant avec la rédaction ou consulter le journal en format électronique sur Internet.

Le journal compte en moyenne 16 pages et ACC confie l'impression et la distribution à contrat à une entreprise. Plus de 214 000 exemplaires imprimés sont envoyés aux bénéficiaires dont le nom figure sur une liste qui provient du Réseau de prestation des services aux clients (RPSC) et qui est révisée sur une base trimestrielle. Les personnes qui reçoivent le journal *Salut!* bénéficient déjà d'un programme ou d'un service d'ACC. En outre, 6 873 exemplaires sont envoyés à des bénéficiaires externes, au Canada, aux États-Unis et dans d'autres pays, et 17 000 exemplaires sont envoyés en vrac par la poste aux bases des Forces canadiennes.

Sur la liste des destinataires externes figurent tous les députés, 1 616 filiales de la Légion royale canadienne, des organismes d'anciens combattants, 173 établissements de soins liés par un contrat avec ACC, des anciens combattants qui habitent aux États-Unis et quelques-uns qui habitent en Europe.

La Direction générale des communications d'ACC présente dans le tableau 1 la répartition de la distribution du *Salut!* aux bénéficiaires en fonction du format, selon la liste du RPSC.

Tableau 1 : Distribution du *Salut!* aux bénéficiaires en fonction du format

Format	Papier	Gros caractères	Bande sonore/CD	Internet
Nombre de bénéficiaires	212 087	270	123	6 803*

*Fondé sur le nombre de visites du site Web du *Salut!* en 2009-2010

Depuis ses débuts, *Salut!* a été financé par les « Autres services de santé achetés » (ASSA), une affectation à but spécial pour des programmes quasi législatifs répondant à des critères particuliers. Selon la Direction générale des finances d'ACC, au cours des trois dernières années, les coûts de production ont été les suivants :

Tableau 2 : Dépenses du *Salut!* 2008-2009 à 2010-2011

Compte	2008-2009	2009-2010	2010-2011
517	28 750,00 \$	14 742,00 \$	694,00\$
518	558 754,00 \$	773 367 ,00\$	758 541,00 \$
Total	587 504,00 \$	778 109,00 \$	759 235,00 \$

* Fondé sur les dépenses correspondant aux engagements figurant dans FreeBalance sous la description de « *Salut!* » et sur les renseignements contenus dans le grand livre général.

** Exclut les coûts de RH et d'administration.

2.0 OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION DU JOURNAL *SALUT!* D'ACC

L'évaluation du *Salut!* a porté sur les objectifs suivants :

2.1 Pertinence

- 2.1.1 Évaluer dans quelle mesure *Salut!* répond à un besoin manifeste et satisfait aux attentes des anciens combattants.
- 2.1.2 Évaluer les liens entre les objectifs du *Salut!* et :
 - i) les priorités du gouvernement fédéral;
 - ii) les résultats stratégiques ministériels.

2.2 Succès

- 2.2.1 Évaluer le rôle et les responsabilités associés à la production du *Salut!*
- 2.2.2 Évaluer les progrès accomplis dans l'atteinte des résultats escomptés du *Salut!* en tenant compte des cibles de rendement, de la portée du programme et de sa conception, ce qui comprend la contribution des extrants aux résultats et les liens entre ces deux éléments.

2.3 Efficacité par rapport au coût

- 2.3.1 Évaluer l'utilisation des ressources du *Salut!* relativement à la production des extrants et aux progrès réalisés à l'égard des résultats escomptés.

2.4 Portée

Cette évaluation vise à déterminer dans quelle mesure *Salut!* continue de répondre aux besoins en information des anciens combattants et autres intervenants, et est conforme aux priorités du gouvernement du Canada (GC) et aux résultats stratégiques d'ACC. L'évaluation porte aussi sur les effets des changements démographiques sur *Salut!*, puisque le nombre d'anciens combattants traditionnels diminue et le nombre de nouveaux membres des Forces canadiennes (FC) augmente.

Le principal mode de distribution du journal est l'envoi postal d'un exemplaire papier aux bénéficiaires. Tel qu'il a été mentionné précédemment, le journal est aussi disponible en d'autres formats. Compte tenu de l'accès accru à Internet et de sa convivialité, et du fait que les bénéficiaires sont plus jeunes et technophiles, l'étude traite des réactions des bénéficiaires aux approches alternatives de transmission de l'information dont ils ont besoin.

L'évaluation du *Salut!* comporte un examen du rôle du comité de rédaction du *Salut!* et de la Direction générale des communications comme bureau de première responsabilité (BPR) dans la gestion du journal. Un examen des coûts de production ainsi que des tendances et approches alternatives de communication avec des groupes cibles que l'on observe dans d'autres ministères a été effectué afin d'évaluer l'efficacité relative du *Salut!* et de recommander des pratiques exemplaires.

L'annexe A présente une description détaillée des questions et des indicateurs de l'évaluation pour chaque objectif.

3.0 APPROCHE DE L'ÉTUDE

3.1 Méthodologie

ACC a confié à la firme Phoenix Strategic Perspective Inc. la tâche de mener un sondage auprès des destinataires du *Salut!*. L'échantillonnage utilisé était représentatif de l'ensemble des lecteurs selon les régions (Atlantique, Québec, Ontario et Ouest) et des groupes de bénéficiaires d'ACC (anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale et de la Guerre de Corée, anciens combattants contemporains et membres de la GRC, et survivants).

Voici les modalités du sondage :

- Le sondage a été réalisé en utilisant une stratégie mixte de collecte de données, soit par entrevue téléphonique et par sondage en ligne.
- Au total 1 531 questionnaires ont été remplis (1 510 par téléphone et 21 en ligne). Compte tenu de la taille de l'échantillonnage, dans l'ensemble les résultats comportent une marge d'erreur de +/-2,5 pourcent, 19 fois sur 20 (le facteur d'échantillonnage pour population finie a été appliqué).
- Les travaux ont été effectués du 16 au 28 juin 2011.
- La collecte de données a été effectuée en utilisant un échantillonnage aléatoire stratifié.

Toutes les entrevues ont été réalisées dans la langue officielle choisie par les répondants et les entrevues ont duré en moyenne 12 minutes.

Des entrevues et des séances de discussion ont été organisées par l'équipe d'évaluation auprès de 25 employés de première ligne des bureaux régionaux et de district de l'Ontario et du Québec afin de connaître leur point de vue notamment sur la réaction à l'égard du *Salut!* et son contenu, les effets sur le personnel de première ligne et leurs suggestions concernant les améliorations à apporter. En outre, les employés ont été interrogés à propos des préoccupations exprimées à l'égard du journal. Les bureaux ont été sélectionnés en fonction des rapports démographiques régionaux du SIC indiquant la répartition régionale des anciens combattants ayant servi en temps de guerre, des survivants, des membres des Forces canadiennes et de la GRC.

Afin d'assurer une représentation variée des employés régionaux, plusieurs employés du bureau régional de l'Ouest et des bureaux de district ont été invités à remplir le questionnaire d'entrevue, et 13 d'entre eux ont retourné leur questionnaire dûment rempli.

Quatorze entrevues ont été menées auprès de la haute direction, y compris le comité de rédaction du *Salut!*, pour évaluer dans quelle mesure *Salut!* tient compte des réalités et des besoins des bénéficiaires actuels et potentiels.

L'équipe d'évaluation a procédé à une analyse documentaire pour s'assurer que le journal *Salut!* d'ACC est conforme au mandat et aux priorités du Bureau du Conseil privé (BCP) et à la Politique de communication du gouvernement du Canada. On peut trouver le mandat et les priorités du gouvernement fédéral dans le discours du Trône et le document sur le renouvellement de la fonction publique.

L'équipe d'évaluation a aussi examiné le plan stratégique quinquennal d'ACC et discuté avec les gestionnaires d'ACC de l'orientation stratégique du Ministère pour s'assurer que le journal *Salut!* reflète bien l'orientation à long terme du Ministère.

L'équipe a évalué le rôle du comité de rédaction et de la Direction générale des communications en ce qui concerne leur gouvernance relative à la publication et à la distribution du *Salut!* au moyen de discussions avec le rédacteur en chef du journal, les membres du comité de rédaction, les gestionnaires des communications et d'autres gestionnaires du Ministère pour connaître leur point de vue et leur degré d'engagement à l'égard du journal.

Les objectifs prioritaires de la politique rédactionnelle du *Salut!* sont les suivants : améliorer les communications externes et accroître la sensibilisation et l'engagement du public en communiquant de l'information claire et facile à comprendre à tous les anciens combattants et les Canadiens concernés au sujet des programmes et des services auxquels ils ont droit ou pour lesquels ils sont déjà bénéficiaires; et améliorer le service en rendant les programmes plus accessibles. L'équipe d'évaluation a évalué dans quelle mesure ces priorités avaient été respectées.

L'équipe a réalisé une analyse comparative limitée des coûts et des approches de publication des journaux du gouvernement en comparant les coûts, la fréquence de parution et la méthode de distribution du *Salut!* à ceux de La Feuille d'érable, le journal du MDN. Elle a aussi analysé les approches utilisées pour informer les publics cibles de Service Canada. Les principales méthodes utilisées ont été des entrevues téléphoniques, une analyse des coûts et des données fournie par le MDN, Service Canada et la Direction générale des finances d'ACC, et des analyses documentaires.

3.2 Limites de l'évaluation

Salut! n'est pas un programme, et bien qu'il soit considéré comme un service, il n'existe pas d'indicateurs de rendement permettant de mesurer le succès et les résultats de la publication, ni d'objectifs déterminés. Les seules mesures de rendement qui puissent être contrôlées dans le cas du *Salut!* sont le nombre d'exemplaires distribués et la fréquence de distribution.

Afin d'atténuer les effets du manque d'information sur le rendement, l'équipe d'évaluation a fait appel à différentes méthodes de collecte de données utilisant une combinaison de sources qualitatives et quantitatives. Ces méthodes consistaient notamment en un sondage national auprès de la clientèle, des séances de discussions entre les employés, un sondage auprès des employés, des entrevues avec le

personnel et la direction, une analyse de données et de renseignements provenant de la Base de données des rapports (BDR) et du Système d'information sur les clients (SIC), une analyse des données des rapports de gestion, des analyses documentaires et des entrevues avec des intervenants clés, notamment des gestionnaires d'ACC, du ministère de la Défense nationale et de Service Canada.

Salut! a été financé par l'affectation « Autres services de santé achetés » (ASSA), une affectation à but spécial pour des programmes quasi législatifs répondant à des critères particuliers, et son budget n'a pas été déterminé. Par conséquent, les coûts n'ont pas été consignés au moyen d'une méthode de comptabilité appropriée. Les dépenses d'impression, de distribution (contrats) et d'envoi peuvent être retracées, mais les coûts opérationnels associés à la publication ne peuvent être reliés directement au *Salut!*. Les dépenses figurant sous la description « *Salut!* » et contenues dans le grand livre général ont été associées aux engagements figurant dans FreeBalance.

Par conséquent, les sources de renseignements disponibles étant limitées, elles n'ont pas permis d'évaluer de manière exhaustive l'atteinte des résultats escomptés, l'économie et l'efficience.

4.0 PRINCIPALES CONSTATATIONS

4.1 Pertinence

Dans quelle mesure le journal Salut! répond-il aux besoins d'information des anciens combattants et autres intervenants?

4.1.1 Résultats du sondage de Phoenix Strategic Perspective Inc.

DISTRIBUTION ET RÉCEPTION DU SALUT!

Figure 1 : Nombre de numéros du journal *Salut!* reçus au cours des 12 mois précédents

Q1 : Au cours des 12 derniers mois, vous devriez-vous reçu quatre numéros, de Salut!. En autant que vous pouvez vous en rappeler, combien de numéros avez-vous reçus au cours des 12 derniers mois?

Les trois quarts des clients d'ACC se rappelaient avoir reçu les quatre numéros du journal *Salut!* au cours des 12 mois précédant l'étude. Un peu plus d'un répondant sur dix (12 pourcent) se rappelait avoir reçu trois numéros; 8 pourcent se rappelaient de deux numéros et 5 pourcent disaient n'avoir reçu qu'un seul numéro).



La grande majorité des clients d'ACC (87 pourcent) ont dit recevoir la version imprimée du journal et pratiquement tous les autres répondants ont dit recevoir la version en gros caractères (moins de 1 pourcent ont dit le lire à partir du site Web d'ACC ou d'un cédérom).

Figure 2 : Habitudes de lecture du journal *Salut!*

Q3 : Lequel des énoncés ci-dessous décrit le mieux vos habitudes de lecture pour ce qui concerne le journal *Salut!*?

En ce qui concerne les habitudes de lecture du journal *Salut!*, les clients ont surtout dit avoir l'habitude de lire le journal au complet (43 pourcent) ou de lire certains articles, puis de jeter un coup d'œil rapide au reste du journal (38 pourcent). La plupart des autres répondants (14 pourcent) ont dit généralement jeter un coup d'œil rapide à certains articles. Peu de répondants (3 pourcent) ont dit ne pas lire le journal du tout.



Les groupes suivants sont plus nombreux que les autres à affirmer qu'ils lisent le journal *Salut!* en entier la plupart du temps :

- Les anciens combattants ayant participé à la Deuxième Guerre mondiale ou à la guerre de Corée (54 pourcent contre 41 pourcent des survivants, 36 pourcent des anciens combattants contemporains et 30 pourcent des membres de la GRC).
- Les répondants qui estiment que *Salut!* leur donne tous les renseignements ou la plupart des renseignements dont ils ont besoin (55 pourcent contre 33 pourcent qui estiment que le journal leur donne une partie des renseignements dont ils ont besoin et 23 pourcent qui pensent qu'il leur donne très peu ou aucun des renseignements dont ils ont besoin).
- Les répondants satisfaits du journal *Salut!* (53 pourcent contre 27 pourcent de ceux qui se disent ni satisfaits ni insatisfaits et 28 pourcent de ceux qui ont exprimé leur insatisfaction à son égard).
- Plus les répondants étaient âgés, plus ils étaient nombreux à déclarer lire le journal *Salut!* en entier (de 25 pourcent des répondants de moins de 60 ans à 49 pourcent de ceux de 80 ans et plus).

Les autres questions de cette section n'ont été posées qu'aux clients d'ACC disant lire au moins certains articles du journal *Salut!*

Figure 3 : Connaissance de la version en ligne du journal *Salut!*

*Q5 : Est-ce que vous saviez que vous pouvez recevoir le journal *Salut!* en version électronique, par courrier électronique ou au moyen d'Internet?*

Près des deux tiers (63 pourcent) des lecteurs du journal *Salut!* ignoraient qu'ils pouvaient avoir accès à ce journal en version électronique, par courriel ou sur Internet. Le tiers des répondants (34 pourcent) étaient au courant de cette possibilité et 3 pourcent étaient incertains.

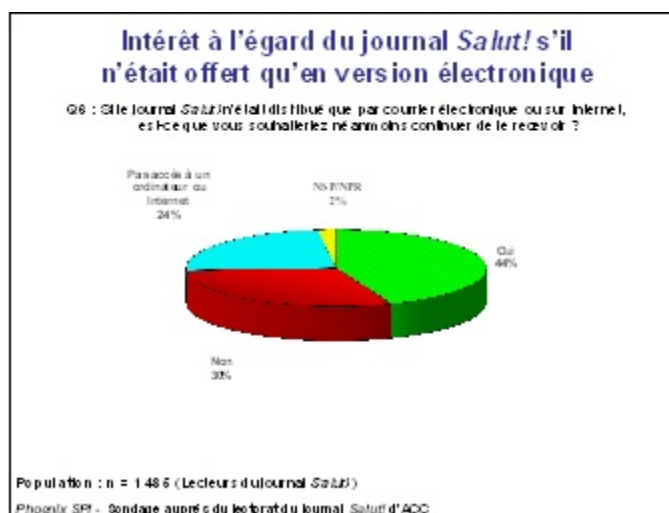


Figure 4 : Intérêt à l'égard du journal *Salut!* s'il n'était offert qu'en version électronique

*Q6 : Si le journal *Salut!* n'était distribué que par courrier électronique ou sur Internet, est-ce que vous souhaiteriez néanmoins continuer de le recevoir?*

Une majorité de lecteurs du journal *Salut!* ont indiqué qu'ils ne souhaiteraient plus continuer à recevoir le journal si celui-ci n'était distribué que par courrier électronique ou par Internet : 30 pourcent ont affirmé qu'ils ne souhaiteraient plus le recevoir et 24 pourcent ont spontanément répondu ne pas avoir accès à un ordinateur ou à Internet.

Par contre, une minorité considérable de répondants (44 pourcent) ont indiqué qu'ils souhaiteraient continuer à recevoir ce journal s'il n'était offert que par courrier électronique ou sur Internet. Naturellement, font partie de ce nombre pratiquement tous les répondants au sondage en ligne (19 répondants sur 21). Quelques répondants se sont montrés incertains à ce chapitre.



Les groupes suivants étaient plus nombreux que les autres à dire qu'ils souhaiteraient continuer à recevoir le journal s'il n'était offert qu'en version électronique :

- Les membres de la GRC et les anciens combattants contemporains (67 pourcent des membres de la GRC et 64 pourcent des anciens combattants contemporains contre 41 pourcent des anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale et de la Guerre de Corée et 25 pourcent des survivants).
- Les francophones (53 pourcent contre 43 pourcent des anglophones).
- Les hommes (54 pourcent contre 28 pourcent des femmes).

Opinions des répondants à l'égard du journal *Salut!*

Cette section présente les résultats obtenus aux questions sollicitant l'opinion des lecteurs concernant le journal *Salut!* Ces questions n'ont été posées qu'aux clients disant lire le journal *Salut!* au moins dans une certaine mesure.

Figure 5 : Importance du contenu du journal *Salut!*

Q7 : Dans quelle mesure l'information contenue dans le journal Salut! revêt-elle de l'importance pour vous? Diriez-vous...

Une grande majorité des lecteurs du journal *Salut!* accordaient au moins une certaine importance aux renseignements offerts dans le journal, mais la plupart trouvaient ces renseignements importants, sans plus (58 pourcent vs 28 pourcent trouvant ces renseignements très importants). Pratiquement tous les autres trouvaient les renseignements peu importants (12 pourcent vs 2 pourcent trouvant ces renseignements sans importance).



Les répondants suivants étaient plus nombreux que les autres à juger important le contenu du *Salut!* :

- Les anciens combattants (89 pourcent des anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale et de la Guerre de Corée et 88 pourcent des anciens combattants contemporains contre 82 pourcent des membres de la GRC et 81 pourcent des survivants).
- Les hommes (88 pourcent contre 83 pourcent des femmes).
- Ceux qui ont dit avoir reçu les quatre numéros du journal au cours des 12 derniers mois (87 pourcent contre 81 pourcent de ceux ayant reçu un, deux ou trois numéros).

Figure 6 : Présence des renseignements dont on a besoin dans le journal *Salut!*

Q8 : Dans quelle mesure est-ce que Salut! vous donne les renseignements dont vous avez besoin au sujet des programmes et services d'ACC? Diriez-vous que ce journal vous donne tous les renseignements dont vous avez besoin, la plupart, une partie, très peu, ou aucun des renseignements dont vous avez besoin?

Une majorité de lecteurs du journal *Salut!* (54 pourcent) ont dit que celui-ci leur donne tous les renseignements ou la plupart des renseignements dont ils ont besoin au sujet des programmes et des services d'ACC. La plupart des autres répondants (31 pourcent) ont indiqué qu'il leur donne au moins une partie des renseignements dont ils ont besoin. Un peu plus d'un répondant sur dix (12 pourcent) a indiqué que le journal lui donne peu ou aucun des renseignements dont il a besoin.



ACC est la principale source d'information sur les programmes et services offerts

Figure 7 : Sources d'information autres que le journal *Salut!*

Q9 : À part Salut!, où obtenez-vous les renseignements dont vous avez besoin au sujet des programmes et services d'ACC?

Bon nombre ont aussi dit obtenir les renseignements nécessaires de la Légion royale canadienne ou dans les publications de la Légion (10 pourcent), par le bouche à oreille (8 pourcent) et dans les médias, en général (6 pourcent). Quelques-uns (3 pourcent ou moins) ont parlé d'autres organisations et publications gouvernementales et du journal *La Feuille d'érable*. La catégorie « Autre » regroupe les réponses suivantes : la GRC, Internet (sans préciser), le courrier ou les dépliants (sans préciser), les bulletins de Santé Canada et l'Association nationale des retraités fédéraux. Quelques répondants (4 pourcent) ont dit ne pas trouver ailleurs les renseignements dont ils ont besoin.



Les répondants suivants étaient plus nombreux que les autres à faire appel au **personnel d'ACC** :

- Les anciens combattants (20 pourcent des anciens combattants contemporains et 17 pourcent des anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale et de la Guerre de Corée contre 9 pourcent des survivants et 9 pourcent des membres de la GRC).
- Les répondants de moins de 60 ans (23 pourcent contre 12 pourcent de ceux de 60 à 79 ans et 13 pourcent de ceux de 80 ans et plus).

Les répondants suivants étaient plus nombreux que les autres à se tourner vers le **site Web d'ACC** :

- Les anciens combattants contemporains et les membres de la GRC (28 pourcent des anciens combattants contemporains et 27 pourcent des membres de la GRC contre 2 pourcent des anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale et de la Guerre de Corée et 3 pourcent des survivants).
- Les hommes (16 pourcent contre 5 pourcent des femmes).

En outre, plus les répondants étaient âgés, moins ils avaient tendance à se tourner vers le site Web d'ACC (37 pourcent des répondants de moins de 60 ans contre 1 pourcent de ceux de 80 ans et plus).

Les répondants de 60 ans et plus étaient plus nombreux à faire appel à la **Légion royale canadienne** (13 pourcent des répondants de 60 à 79 ans et 10 pourcent de ceux de 80 ans et plus contre 4 pourcent des répondants de moins de 60 ans).

Les anciens combattants contemporains étaient plus nombreux à obtenir les renseignements nécessaires par **le bouche à oreille** (12 pourcent contre 7 pourcent des anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale et de la guerre de Corée, 6 pourcent des membres de la GRC et 6 pourcent des survivants).

Sujets les plus utiles ou intéressants : les programmes d'ACC et les changements apportés aux politiques

Figure 8 : Sujets les plus utiles ou intéressants dans le journal *Salut!*

Q10 : Le journal Salut! aborde une gamme de sujets tous les trois mois. Quels sont, parmi les suivants, les sujets les plus intéressants ou utiles pour vous?

En ce qui concerne les sujets abordés dans le journal *Salut!* tous les trois mois, les lecteurs trouvaient surtout intéressants ou utiles les articles sur les changements en matière de politiques ou touchant les programmes d'ACC (75 pourcent chacun).



Des proportions de répondants moins grandes mais tout de même significatives ont parlé des nouvelles du ministre d'ACC (43 pourcent) et des activités commémoratives (40 pourcent). Quelques-uns ont parlé des articles ou des renseignements sur les activités en cours (5 pourcent) ou offrant des renseignements généraux (3 pourcent). Dans la catégorie « Autre » les répondants trouvaient intéressants ou utiles les récits personnels et les coordonnées fournies.

Les répondants suivants ont été plus nombreux que les autres à trouver utiles ou intéressants les renseignements sur les **changements en matière de politiques** :

- Les membres de la GRC et les anciens combattants contemporains (85 pourcent des membres de la GRC et 81 pourcent des anciens combattants contemporains contre 74 pourcent des survivants et 69 pourcent des anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale et de la Guerre de Corée).
- Les répondants de moins de 80 ans (82 pourcent des répondants de moins de 80 ans contre 70 pourcent de ceux de 80 ans et plus).

Ceux qui ont été les plus nombreux à trouver utiles ou intéressants les renseignements sur les **programmes d'ACC** :

- Les membres de la GRC, les anciens combattants contemporains ainsi que les anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale et de la Guerre de Corée (83 pourcent des membres de la GRC, 79 pourcent des anciens combattants contemporains et 78 pourcent des anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale et de la Guerre de Corée contre 68 pourcent des survivants).
- Les hommes (79 pourcent contre 69 pourcent des femmes).

Les répondants suivants étaient plus nombreux que les autres à trouver utiles ou intéressantes les **nouvelles du ministre** :

- Les anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale et de la Guerre de Corée (48 pourcent) comparativement aux anciens combattants contemporains (39 pourcent).
- Les répondants de plus de 60 ans (48 pourcent des répondants de 60 à 79 ans et 46 pourcent de ceux de 80 ans et plus contre 30 pourcent de ceux de moins de 60 ans).

Les répondants suivants étaient plus nombreux que les autres à trouver utiles ou intéressants les renseignements sur les **activités commémoratives** :

- Les anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale et de la Guerre de Corée (42 pourcent) et les survivants (41 pourcent) comparativement aux membres de la GRC (27 pourcent).
- Les répondants de plus de 60 ans (43 pourcent des répondants de 60 à 79 ans et 41 pourcent de ceux de 80 ans et plus contre 31 pourcent de ceux de moins de 60 ans).

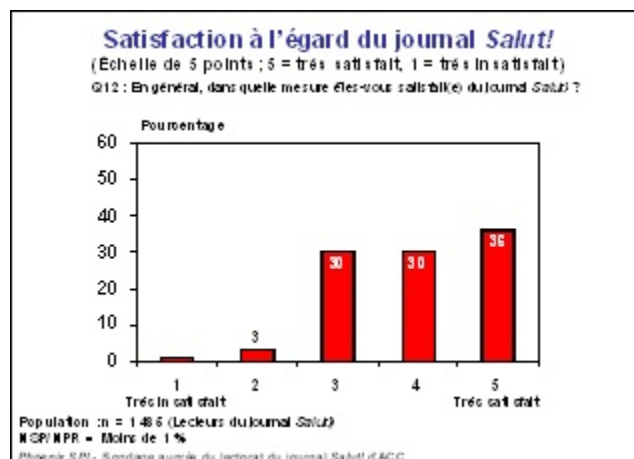
Interrogés sur la communication des renseignements en temps opportun, 64 pourcent des répondants ont indiqué que les renseignements étaient communiqués en temps

opportun la plupart du temps et 30 pourcent estimaient que les renseignements n'étaient que parfois communiqués en temps opportun.

Figure 9 : Satisfaction à l'égard du journal *Salut!*

Q12 : En général, dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) du journal *Salut!*?

Les deux tiers des lecteurs du journal *Salut!* étaient très (36 pourcent) ou assez (30 pourcent) satisfaits de celui-ci. La plupart des autres répondants (30 pourcent) étaient ni satisfaits ni insatisfaits, tandis que 4 pourcent étaient insatisfaits du journal. Les répondants ont qualifié leur niveau de satisfaction au moyen d'une échelle de 1 à 5 (1 = très insatisfait, 5 = très satisfait).



Les répondants suivants étaient plus nombreux que les autres à exprimer leur satisfaction à l'égard du *Salut!* :

- Les anciens combattants et les survivants (69 pourcent des anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale et de la Guerre de Corée, 65 pourcent des membres des Forces canadiennes et des survivants contre 52 pourcent des membres de la GRC). Les répondants de 60 à 79 ans (69 pourcent) comparativement à ceux de moins de 60 ans (60 pourcent).

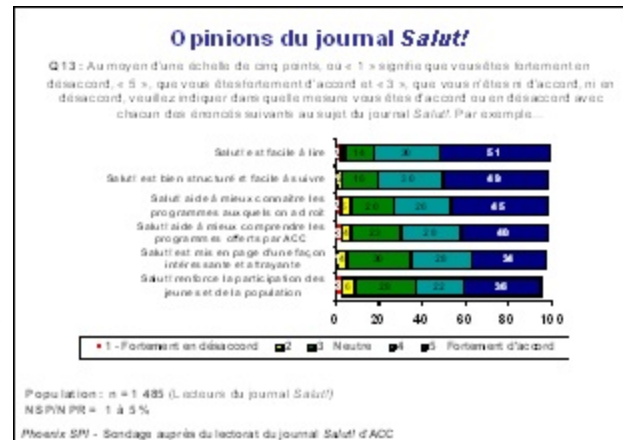
Figure 10 : Opinions du journal *Salut!*

Q13 : Au moyen d'une échelle de cinq points, où «1» signifie que vous êtes fortement en désaccord, «5», que vous êtes fortement d'accord et «3» que vous n'êtes ni d'accord, ni en désaccord, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou en désaccord avec chacun des énoncés suivants du journal *Salut!*. Par exemple...

On a demandé aux lecteurs d'indiquer dans quelle mesure ils étaient en accord ou en désaccord avec chacune des affirmations suivantes concernant le journal *Salut!* :

- *Salut!* vous aide à mieux comprendre les programmes que vous offre ACC.
- *Salut!*, en renseignant les Canadiens et les Canadiennes au sujet des activités du Souvenir, renforce la participation des jeunes et de la population.
- *Salut!* vous fait mieux connaître les programmes auxquels vous avez droit.
- *Salut!* est facile à lire. Vous comprenez l'information et vous saisissez comment elle s'applique à votre situation.
- Le journal *Salut!* est mis en page d'une façon intéressante et attrayante.
- Le journal *Salut!* est bien structuré et facile à suivre.

Le plus souvent, les lecteurs trouvaient le journal *Salut!* facile à lire (81 pourcent) et bien structuré et facile à suivre (79 pourcent). Plus des deux tiers disaient que le journal *Salut!* leur fait mieux connaître les programmes auxquels ils ont droit (71 pourcent) et les aide à mieux comprendre les programmes que leur offre ACC (68 pourcent). Un nombre légèrement inférieur trouvaient la mise en page intéressante et attrayante (62 pourcent) et étaient d'avis qu'en renseignant les Canadiens et les Canadiennes au sujet des activités du Souvenir, le journal renforce la participation des jeunes et de la population (58 pourcent).



Les répondants qui n'étaient pas d'accord avec ces affirmations se sont montrés beaucoup plus souvent neutres qu'en désaccord. Selon l'affirmation en question, de 3 pourcent à 9 pourcent des répondants étaient en désaccord.

Figure 11 : Influence du journal *Salut!*

*Q14 : Au cours des deux dernières années environ, est-ce que la lecture du journal *Salut!* vous a encouragé(e) à faire l'une des choses suivantes?*

Nous avons demandé aux répondants si, au cours des deux dernières années environ, la lecture du journal *Salut!* les avait encouragés à faire ce qui suit :

- Communiquer avec ACC pour obtenir plus de renseignements (c.-à-d. avec le réseau national des centres d'appel).
- Communiquer avec ACC pour faire une demande en vue d'obtenir des avantages.
- Communiquer avec la rédaction ou afficher un commentaire en ligne.
- Mettre de l'information en commun avec leurs proches ou avec d'autres anciens combattants.

Près de la moitié des répondants (47 pourcent) ont dit que la lecture du *Salut!* les avait encouragés à partager les renseignements obtenus avec leur famille ou d'autres anciens combattants. Près du quart (23 pourcent) ont dit avoir communiqué avec ACC pour obtenir plus de renseignements ou pour présenter une demande en vue d'obtenir des avantages. Peu de répondants (4 pourcent) ont dit avoir communiqué avec la rédaction ou publié un commentaire en ligne. Plus du



tiers des répondants (38 pourcent) ont répondu « je ne sais pas » ou n'ont pas répondu à la question.

Les répondants suivants étaient plus nombreux que les autres à dire qu'ils ont partagé des renseignements :

- Les anciens combattants contemporains (54 pourcent contre 47 pourcent des anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale et de la Guerre de Corée, 42 pourcent des survivants et 41 pourcent des membres de la GRC).

Les répondants suivants étaient plus nombreux que les autres à avoir **communiqué avec ACC pour faire une demande en vue d'obtenir des avantages** :

- Les anciens combattants et les survivants (27 pourcent des anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale et de la Guerre de Corée, 25 pourcent des anciens combattants contemporains et 19 pourcent des survivants contre 8 pourcent des membres de la GRC).
- Les hommes (25 pourcent contre 20 pourcent des femmes).

Les répondants suivants étaient plus nombreux que les autres à avoir **communiqué avec ACC pour obtenir plus de renseignements** :

- Les anciens combattants contemporains (30 pourcent contre 21 pourcent des anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale et de la Guerre de Corée et 17 pourcent des survivants et des membres de la GRC).

On a demandé aux répondants quels journaux et bulletins d'information, parmi une liste, ils avaient l'habitude de lire. Un peu plus du tiers (35 pourcent) des lecteurs ont répondu qu'ils lisaient la revue de la Légion royale canadienne, 18 pourcent les bulletins de Santé Canada, 17 pourcent La Feuille d'érable et 12 pourcent d'autres publications d'ACC.

Les répondants suivants étaient plus nombreux que les autres à lire les **publications de la Légion royale canadienne** :

- Les anciens combattants (43 pourcent des anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale et de la Guerre de Corée et 37 pourcent des anciens combattants contemporains contre 27 pourcent des survivants et 23 pourcent des membres de la GRC).
- Les répondants de 60 à 79 ans (45 pourcent contre 24 pourcent des répondants de moins de 60 ans et 35 pourcent de ceux de 80 ans et plus).
- Les anglophones (36 pourcent contre 21 pourcent de francophones).

Les répondants suivants étaient plus nombreux que les autres à lire les **bulletins de Santé Canada** :

- Les répondants du Québec (27 pourcent contre 17 pourcent à 19 pourcent ailleurs).
- Les répondants de 60 ans et plus (22 pourcent des répondants de 60 à 79 ans et plus et 20 pourcent de ceux de 80 ans et plus contre 12 pourcent de ceux de moins de 60 ans).

Les répondants suivants étaient plus nombreux que les autres à lire **La Feuille d'érable** :

- Les anciens combattants contemporains (33 pourcent contre 13 pourcent des anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale et de la Guerre de Corée, 8 pourcent des survivants et 1 pourcent des membres de la GRC).
- Les répondants du Québec (32 pourcent contre 12 pourcent à 21 pourcent ailleurs).
- Les répondants de moins de 60 ans (39 pourcent contre 14 pourcent des répondants de 60 à 79 ans et 11 pourcent de ceux de 80 ans et plus).

Valeur attribuée au journal *Salut!*

Lorsqu'on a demandé aux lecteurs de se prononcer sur la valeur ou l'utilité du *Salut!* 66 pourcent d'entre eux lui attribuaient au moins une certaine valeur, 27 pourcent étaient neutres et 10 pourcent ne lui attribuaient aucune valeur.

Préférences concernant la fréquence de publication du journal *Salut!*

Plus des deux tiers, soit 69 pourcent, des lecteurs souhaitent que le journal continue d'être publié tous les trimestres, 15 pourcent aimeraient le voir distribué plus souvent et 12 pourcent moins souvent. Seulement 3 pourcent des répondants étaient d'avis qu'on devrait cesser la publication.

Les répondants suivants étaient plus nombreux que les autres à souhaiter que le journal *Salut!* continue d'être publié tous les trimestres :

- Les anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale et de la Guerre de Corée, les survivants et les membres de la GRC (74 pourcent des anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale et de la Guerre de Corée, 71 pourcent des membres de la GRC et 70 pourcent des survivants contre 63 pourcent des anciens combattants contemporains).
- Les répondants de 60 ans et plus (71 pourcent des répondants de 60 à 79 ans et 72 pourcent de ceux de 80 ans et plus contre 60 pourcent des répondants de moins de 60 ans).
- Les répondants qui estiment que *Salut!* leur fournit au moins une partie des renseignements dont ils ont besoin (73 pourcent de ceux qui disent qu'il leur donne tous les renseignements ou la plupart des renseignements dont ils ont besoin et 68 pourcent de ceux qui disent qu'il leur donne une partie des renseignements dont ils ont besoin contre 52 pourcent de ceux qui disent qu'il leur donne très peu ou aucun des renseignements dont ils ont besoin).
- Les répondants satisfaits du journal *Salut!* (74 pourcent contre 61 pourcent de ceux qui se disent ni satisfaits ni insatisfaits et 49 pourcent de ceux ayant exprimé de l'insatisfaction à son égard).

Les répondants suivants étaient plus nombreux que les autres à souhaiter que *Salut!* soit distribué plus souvent :

- Les anciens combattants contemporains (26 pourcent contre 14 pourcent des

anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale et de la Guerre de Corée, 9 pourcent des membres de la GRC et 8 pourcent des survivants).

- Les hommes (19 pourcent contre 9 pourcent des femmes).
- Les répondants qui disent avoir l'habitude de lire le journal au complet (21 pourcent contre 12 pourcent de ceux qui disent lire certains articles et 9 pourcent de ceux qui jettent un coup d'oeil rapide à certains articles ou qui lisent le journal à l'occasion seulement).

Les répondants suivants étaient plus nombreux que les autres à souhaiter que *Salut!* soit distribué moins souvent :

- Les membres de la GRC et les survivants (20 pourcent des membres de la GRC et 16 pourcent des survivants contre 10 pourcent des anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale et de la Guerre de Corée et 8 pourcent des anciens combattants contemporains).
- Les femmes (16 pourcent contre 9 pourcent des hommes).

Suggestions visant à améliorer *Salut!*

- 68 pourcent des répondants n'ont offert aucune suggestion pour améliorer *Salut!*;
- 6 pourcent aimeraient voir plus de renseignements sur les avantages offerts;
- 5 pourcent voudraient voir des renseignements plus utiles pour les répondants;
- 4 pourcent aimeraient que les éléments visuels soient améliorés ou qu'une version en gros caractères soit offerte, bien qu'une telle version existe déjà;
- 3 pourcent voudraient voir plus de renseignements sur les activités en cours.

4.1.2 Conclusions du sondage

Dans l'ensemble, les commentaires des répondants étaient généralement positifs. En effet, 66 pourcent des lecteurs étaient satisfaits du *Salut!* et 86 pourcent d'entre eux considéraient que les renseignements contenus dans le journal étaient importants.

Salut! répond relativement bien aux besoins des bénéficiaires et les renseigne sur les programmes et services d'ACC. Au total, 69 pourcent des répondants ont dit que *Salut!* leur donnait la plupart ou au moins une partie des renseignements dont ils avaient besoin à propos des programmes d'ACC, alors que 71 pourcent ont dit que le journal les aidait à mieux connaître les programmes auxquels ils avaient droit et 68 pourcent ont dit qu'il les aidait à mieux comprendre les programmes offerts par ACC.

La plupart des lecteurs du *Salut!* lisent tous les articles ou certains articles, cependant, seulement 75 pourcent d'entre eux disent avoir reçu les quatre numéros du *Salut!* au cours de la dernière année. Parmi les répondants, 17 pourcent ne se souvenaient d'avoir reçu aucun numéro du *Salut!*. Les résultats du sondage indiquent aussi qu'un grand nombre de répondants ne connaissent pas les différents formats disponibles. Près des deux tiers des répondants, soit 63 pourcent d'entre eux, n'étaient pas au courant que le journal était disponible en format électronique, et un certain nombre de répondants qui ne reçoivent pas la version en gros caractères ont déclaré qu'ils liraient

le journal s'il était disponible en gros caractères. Les répondants semblent ne pas connaître les différents formats dans lesquels est publié *Salut!*.

Les répondants plus jeunes étaient moins positifs que les autres à l'égard de certaines questions importantes. D'ailleurs, les répondants de moins de 60 ans étaient moins enclins à dire que le journal *Salut!* leur donne la plupart des renseignements dont ils ont besoin au sujet des programmes et services d'ACC, à affirmer que les renseignements que contient le journal sont communiqués en temps opportun « la plupart du temps », à se montrer satisfaits du journal et à indiquer que le journal les renseigne sur les programmes auxquels ils pourraient être admissibles et leur permet de mieux comprendre les programmes offerts par ACC.

4.2 Opinion du personnel concernant la réaction des bénéficiaires à l'égard du *Salut!*

Des entrevues et des séances de discussion ont été organisées par l'équipe d'évaluation auprès des employés d'ACC, des cadres supérieurs responsables des articles publiés, de la production et de la distribution du *Salut!*, ainsi que des employés de première ligne (RNCA) et du personnel des secteurs Prestation de services et Politiques, communications et commémoration, à qui on avait demandé leur opinion sur l'influence qu'exerce *Salut!* sur les bénéficiaires d'après leurs communications et leurs conversations.

Dans l'ensemble, 28 pourcent des employés croient que le journal *Salut!* a un rôle à jouer, mais qu'il n'est pas opportun compte tenu des autres modes de communication disponibles comme les réseaux sociaux, les applications téléphoniques et Internet. Ils ont déclaré que *Salut!* reproduit de l'information déjà disponible ailleurs, et que le Ministère devrait s'efforcer de mieux répondre aux besoins des nouveaux bénéficiaires.

Une grande proportion des employés interrogés, soit 85 pourcent, ont dit que les demandes de renseignements et les plaintes les plus courantes à propos du *Salut!* portaient sur la précision des articles. Voici des exemples de plaintes reçues concernant des articles : ils n'étaient pas clairs, contenaient de l'information incohérente, étaient difficiles à comprendre pour le lecteur, ne donnaient pas suffisamment d'information au lecteur, étaient rédigés du point de vue de l'administration centrale et non de celui du lecteur.

La majorité des employés de première ligne ont déclaré que, bien qu'il s'agisse d'une source d'information essentielle pour les anciens combattants plus âgés, *Salut!* ne constitue pas le moyen le plus efficace pour les bénéficiaires d'avantages d'obtenir de l'information sur les programmes parce que l'information contenue dans le journal est trop vague et ne vise pas un type de bénéficiaires ou de programmes précis. Par conséquent, l'information suscite des appels de lecteurs qui cherchent à savoir pourquoi ils ne reçoivent pas un avantage dont il est question dans le journal ou pourquoi ils n'y ont pas droit. Le personnel a souligné que ce problème était aggravé

par la réduction du nombre de publications et de brochures portant sur des programmes particuliers qui sont destinées aux bénéficiaires d'avantages.

Le personnel a souligné que les demandes transmises à la boîte aux lettres GroupWise du *Salut!* visant à apporter des modifications au statut du lecteur, comme un changement d'adresse, une demande de cessation de livraison ou un avis de décès, ne sont pas traitées en temps opportun, ce qui fait que les bénéficiaires rappellent à plusieurs reprises.

Lorsqu'on a demandé aux employés s'ils trouvaient le contenu du *Salut!* informatif pour les bénéficiaires, 50 pourcent d'entre eux ont répondu qu'ils le trouvaient relativement informatif. Les articles qu'ils ont jugés les plus informatifs pour les bénéficiaires étaient ceux qui traitaient des programmes, des services et de la commémoration. Les articles les moins intéressants étaient ceux qui portaient sur le ministre et les modifications apportées aux processus ou au personnel de l'administration centrale.

La majorité des employés ont indiqué que les bénéficiaires d'avantages, particulièrement les jeunes, obtenaient plus souvent l'information dont ils avaient besoin au numéro sans frais d'ACC, auprès du personnel d'ACC, par correspondance avec ACC, dans le magazine de la LRC et dans La Feuille d'érable que dans le magazine *Salut!*. *Salut!* se classait au sixième rang parmi dix sources possibles d'information.

On a demandé aux employés si le fait de cesser la publication du *Salut!* ferait une différence et 72 pourcent d'entre eux ont répondu que l'abandon du *Salut!* aurait des répercussions négatives sur tous les bénéficiaires, mais particulièrement sur les plus âgés. Selon le personnel, les bénéficiaires d'avantages pourraient se sentir délaissés par le Ministère, penser que le gouvernement du Canada cesse de vouloir communiquer avec les anciens combattants ou interpréter la situation comme une tentative d'ACC de dissimuler de l'information concernant les programmes.

Suggestions d'améliorations

Lorsque les employés ont été interrogés sur les recommandations qu'ils feraient pour améliorer le journal *Salut!*, ils ont proposé une multitude de suggestions. Ces suggestions ont été examinées et classées selon des thèmes communs conformes aux objectifs de l'évaluation et aux questions. Les suggestions suivantes portent sur la pertinence et la capacité de répondre aux besoins des anciens combattants :

- *Salut!* doit définir clairement son rôle/but, notamment celui d'être un journal qui publie des articles rédigés par et pour les anciens combattants et qui porte sur eux, ou un journal qui fournit principalement de l'information sur les programmes, les services et les avantages offerts aux anciens combattants.
- Un plus grand nombre d'articles devraient être guidés par l'intérêt et les besoins des bénéficiaires, être écrits par eux, porter sur eux et leur être destinés. Il y a de plus

en plus de données indiquant que les anciens combattants aiment lire des histoires à propos d'autres anciens combattants. Les employés de première ligne des bureaux de district, les employés d'ACC des centres intégrés de soutien au personnel situés dans les bases des FC ainsi que les anciens combattants l'ont souligné à plusieurs reprises dans le sondage auprès du lectorat.

- ACC doit adopter de nouveaux modes de communication (Facebook, Mon dossier à ACC, Twitter, applications I-phone, etc.) et permettre aux bénéficiaires de donner leur opinion et de formuler des commentaires.
- Compte tenu de la disparition progressive des anciens combattants traditionnels, il faudrait publier davantage d'articles portant sur leur contribution au Canada.
- Il faudrait retirer les articles portant sur les politiques, trop difficiles à expliquer dans une telle tribune; retirer les articles qui portent sur les processus et les changements d'ACC à l'administration centrale; éviter de donner aux articles un caractère trop politique et éliminer ou réduire l'accent mis sur le ministre, car cela pourrait être interprété comme une tentative de servir ses propres intérêts.
- Le journal *Salut!* devrait être mieux représenté dans la littérature des autres ministères, son public cible devrait être constitué non seulement des anciens combattants mais de tous les Canadiens, et des efforts devraient être déployés pour attirer de nouveaux lecteurs, p. ex. par l'intermédiaire de Service Canada en présentant ACC comme une composante du gouvernement du Canada.

4.2.1 Conclusions

Le journal *Salut!* est apprécié des anciens combattants, particulièrement des plus âgés, et il continue de présenter un intérêt pour tous les bénéficiaires (les anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale, les survivants, les membres des FC et les membres de la GRC) parce qu'il fournit de l'information à propos des programmes et services d'ACC. Étant donné l'évolution du profil démographique des bénéficiaires, *Salut!* doit évoluer pour maintenir l'intérêt de son public. Le journal peut atteindre cet objectif en publiant davantage d'articles écrits par des anciens combattants et portant sur eux, et des articles mieux rédigés (adoptant le point de vue des bénéficiaires) concernant les changements dans les programmes et services.

Il existe un problème concernant les demandes de changements transmises à la boîte aux lettres GroupWise du *Salut!* qui ne sont pas traitées en temps opportun et de manière appropriée.

Malgré le fait que les jeunes bénéficiaires sont plus enclins à lire *Salut!* sur le Web, il existe suffisamment de données pour démontrer qu'ACC devrait maintenir la publication d'une version papier du *Salut!*, bien que considérablement réduite, tout en faisant la promotion des autres formats disponibles (en gros caractères, sur bande sonore et sur Internet).

Il faudrait qu'ACC offre le journal *Salut!* et en fasse la promotion sur un site Web convivial, et qu'il offre davantage d'options électroniques conviviales comme l'établissement de liens par l'entremise des réseaux sociaux, des applications I-phone, des journaux et des publications des autres ministères, particulièrement pour les jeunes bénéficiaires et autres.

4.3 Conformité avec les priorités du gouvernement fédéral et d'ACC

Dans quelle mesure le journal Salut! respecte-t-il les priorités du gouvernement fédéral et les objectifs stratégiques du Ministère?

Le discours du Trône de 2011 a souligné l'importance pour le gouvernement du Canada de se joindre aux Canadiens pour rendre hommage à ceux qui ont servi et continuent de servir, et pour reconnaître et appuyer tous les anciens combattants. *Salut!* joue un rôle important à cet égard, car il reconnaît et appuie tous les anciens combattants en leur fournissant de l'information à jour sur les programmes et les activités de commémoration.

L'article 1 de la *Politique de communication du gouvernement du Canada* prévoit notamment ce qui suit :

« *Les institutions du gouvernement du Canada doivent veiller à ce que le public ait libre accès aux renseignements sur les politiques, programmes, services et initiatives.* »

Informar les anciens combattants et leurs familles constitue la pierre angulaire de l'approche d'ACC visant à assurer un service axé sur le client. Le journal *Salut!* est le principal outil de sensibilisation qui aide ACC à améliorer la prestation des services offerts aux bénéficiaires en leur faisant mieux connaître ses programmes et services et en les sensibilisant davantage aux activités de commémoration et en les incitant à y participer.

Salut! est conforme aux priorités du ministre exprimées dans la nouvelle Charte des anciens combattants et dans le programme de commémoration puisqu'il fait la promotion de ces programmes. Le Rapport sur les plans et les priorités 2011-2012 (RPP) d'ACC renforce l'engagement du Ministère à améliorer la prestation de services et à donner une nouvelle orientation aux activités de commémoration. Par l'intermédiaire du *Salut!*, ACC s'est engagé à fournir de l'information concernant un accès plus facile aux programmes, des services plus rapides et des niveaux de soutien appropriés. Enfin, ACC s'est engagé à perpétuer le souvenir des réalisations et des sacrifices consentis par les anciens combattants traditionnels tout en reconnaissant les vétérans des Forces canadiennes et en leur rendant hommage. *Salut!* joue un rôle important dans la communication d'information et la promotion de ces activités.

4.3.1 Conclusion

Salut! est conforme aux priorités du gouvernement fédéral et aux objectifs stratégiques du Ministère.

- R1 Il est recommandé que le directeur général des communications et le directeur général des services de technologie de l'information : (Essentiel)**
- a) élaborent un plan pour améliorer le réseau Internet d'ACC afin de mettre en place un site Web convivial permettant un accès facile au *Salut!*;**
 - b) présentent une version imprimable bilingue du *Salut!*;**
 - c) envisagent la possibilité d'utiliser des applications I-phone et les médias sociaux (Facebook, Twitter, etc.) comme moyens de communication mis à la disposition des bénéficiaires en ce qui a trait au *Salut!*.**

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation. Des représentants de la Direction générale des communications et de la Direction générale des services de technologie de l'information prendront part à des discussions visant à explorer et à faciliter les changements nécessaires. Il est important de noter que les mises à jour doivent être conformes aux directives du Conseil du Trésor concernant la normalisation des sites Internet (NSI) 2.0. Des versions imprimables du *Salut!* seront disponibles dans les deux langues officielles et des efforts seront faits pour accroître l'utilisation des médias sociaux et de la technologie des téléphones intelligents.

Plan d'action de la direction

Mesures correctives à prendre	BPR (Bureau de première responsabilité)	Date cible
1.1 Consulter la Direction générale des communications et la Direction générale des services de technologie de l'information et mettre à jour la page Web du <i>Salut!</i> et les services de TI connexes.	Communications et TI	Décembre 2011
1.2 Faire des améliorations à la version en ligne du <i>Salut!</i> .	Communications et TI	* Mars 2012
1.3 Mettre à jour les aspects du Web et des médias sociaux associés à la distribution du <i>Salut!</i> et s'assurer que les mises à jour respectent la NSI.	Communications et TI	* Mars 2012

* Actions dépendent des résultats de la présentation du cas d'affaires au CHD.

- R2 Il est recommandé que le directeur général des communications s'assure que les listes de bénéficiaires sont à jour afin que ces derniers puissent**

recevoir *Salut!* sur une base régulière, dans le format souhaité (copie papier, bande sonore, gros caractères ou Internet), et que les demandes de changements envoyées à la boîte aux lettres GroupWise sont traitées dans les délais impartis. (Essentiel)

Réponse de la direction

La direction souscrit aux recommandations et comprend bien la nécessité de mettre à jour la liste de distribution du *Salut!* dans des délais raisonnables. La grande majorité des noms qui figurent sur la liste de distribution proviennent du RPSC. La Direction générale des communications consultera le Secteur de la prestation des services pour étudier les possibilités d'intégrer les changements de première ligne à venir du RPSC à la liste de distribution. La direction s'est aussi engagée à mettre à jour la partie de la liste de distribution dont la Direction générale des communications est responsable, en fonction des ressources disponibles. La Direction générale des communications tentera de régler cette question en présentant une analyse de rentabilisation au Comité de la haute direction (CHD).

Plan d'action de la direction

Mesures correctives à prendre	BPR (bureau de première responsabilité)	Date cible
2.1 Consulter la Direction générale des communications et le Secteur de la prestation de services en ce qui concerne le RPSC.	Communications	Décembre 2011
2.2 Un plan a été développé pour améliorer le temps que ça prend pour mettre à jour la liste d'adresses pour le <i>Salut!</i> .	Communications	* Mars 2012
2.3 Présenter une analyse de rentabilisation visant à obtenir un financement annuel stable pour <i>Salut!</i> , y compris des ressources pour aider à mettre à jour la liste de distribution du <i>Salut!</i> .	Communications	Janvier 2012
2.4 Mettre en oeuvre un plan visant à accroître la surveillance et à réduire le temps que ça prend pour apporter des changements au <i>Salut!</i> .	Communications	* Mars 2012

* Actions dépendent des résultats de la présentation du cas d'affaires au CHD.

5.0 SUCCÈS

5.1 Les rôles et les responsabilités sont-ils clairement définis?

5.1.1 Constatations

Processus

- *Salut!* a été lancé par le secteur de programme du Ministère en réponse aux demandes des bénéficiaires, qui souhaitaient recevoir des renseignements plus pertinents et opportuns au sujet des programmes et des services d'ACC. ACC a imaginé un moyen de communication permettant de mieux renseigner les bénéficiaires sur les programmes et les services offerts, ainsi que les changements touchant les politiques, l'admissibilité aux programmes, les critères et les montants payables. Il a également été décidé d'utiliser le journal pour promouvoir le Souvenir et la commémoration à l'égard des anciens combattants.
- Au départ, la Direction générale des communications était chargée de produire *Salut!* avec la participation des secteurs de spécialité de programme.
- Le rédacteur en chef du *Salut!* préparait un projet de maquette, puis il rencontrait le comité de rédaction (CR) formé de cadres supérieurs des secteurs concernés du Ministère. Les membres du CR avaient pour tâche de désigner les employés de leurs directions qui rédigeraient des articles, de vérifier l'exactitude des faits présentés et d'approuver le contenu, et d'assurer le respect des délais.
- La Direction générale des communications avait la responsabilité de s'assurer que les renseignements publiés étaient « clairs, pertinents, objectifs, faciles à comprendre et utiles », conformément à la Politique de communication du gouvernement du Canada.
- Les ressources allouées à la fonction étaient un rédacteur en chef (100 pourcent d'un ETP), un graphiste (40 pourcent d'un ETP) et un commis (temps consacré non spécifié).
- Un entrepreneur externe préparait la distribution à partir d'une liste fournie par ACC et s'occupait de l'impression et de l'envoi.
- D'abord confiée au rédacteur en chef, la responsabilité de la production fondée sur la collaboration a été transférée au CR au cours des cinq dernières années. La Direction générale des communications semble jouer un rôle plus administratif que rédactionnel; elle fournit une liste à jour à l'entrepreneur, effectue des révisions, gère la boîte aux lettres GroupWise du *Salut!* et exécute d'autres tâches administratives pour le CR. Comme les articles sont conçus et rédigés par les

différentes directions, la capacité du personnel des Communications de modifier le contenu ou le style est limitée.

La Direction générale des communications indique que la production du journal mobilise actuellement les ressources suivantes :

Tableau 3 : Ressources de la Direction générale des communications allouées à la production du *Salut!*

Ressources	Temps consacré (en pourcentage)
Gestionnaire de la production IS-05	10
Rédacteur IS-04	100
Graphiste IS-04	20
Réviseur (français) IS-04	5
Commis à l'impression CR-04	15

Remarque : Ces données ne sont qu'approximatives.

Avant d'être présenté sous sa forme définitive et d'être publié, le journal est soumis à des processus d'approbation informel et officiel. Au cours du processus informel, le CR examine le projet de maquette préparé par le rédacteur en chef, puis le membre responsable du CR exerce un contrôle rédactionnel. Le processus d'approbation officiel comprend les étapes suivantes : les fichiers sont soumis à l'examen de la haute direction, des directeurs généraux, des sous-ministres adjoints, du directeur général des communications et de la sous-ministre; ils sont ensuite envoyés au service des communications d'Ottawa, qui les transmet au cabinet du ministre et au Bureau du Conseil privé aux fins d'examen; enfin, les fichiers sont renvoyés au rédacteur en chef pour qu'il puisse y intégrer les modifications nécessaires.

Les autres ressources qui ne sont pas prises en compte dans le calcul du temps consacré à la production du journal comprennent le CR, les employés chargés de rédiger les articles et les membres de la haute direction qui effectuent les examens et accordent les approbations nécessaires.

Gouvernance

Le CR a été mis sur pied pour faciliter la communication de l'information provenant des secteurs de programme du Ministère et pour représenter ces derniers dans la production du *Salut!*. L'objectif était que tous les secteurs soient représentés. Les secteurs représentés avaient la responsabilité de rédiger des articles et de fournir de l'information sur leurs domaines de spécialisation respectifs, comme les programmes et les politiques. Au départ, la Direction générale des communications avait la responsabilité de rédiger des articles avec la participation de ces secteurs, mais elle

joue désormais essentiellement le rôle de rédacteur en chef, sa capacité d'apporter des modifications étant limitée, et celui de coordonnateur administratif.

Salut! est maintenant géré par un comité de rédaction (CR) qui a la responsabilité de choisir, de produire et d'approuver le contenu du journal. Le comité est composé des directeurs généraux (ou de leurs représentants) responsables de la commémoration, des opérations, des politiques et des communications, d'un représentant régional et d'un rédacteur de la Direction générale des communications.

Le CR assume les fonctions suivantes : contribuer au contenu du journal; corriger les erreurs et les omissions; déterminer la date de parution des numéros; réviser et approuver la version finale. Le CR se réunit de quatre à six fois par année.

Des entrevues ont été menées auprès de quatre des six personnes identifiées comme étant des membres du CR et auprès d'un représentant. Trois de ces personnes étaient de nouveaux membres et n'avaient jamais assisté à une réunion. Étant donné que l'information disponible était limitée, une entrevue a également été réalisée avec un ancien membre du CR.

Certains membres du CR ont déclaré que le comité fonctionnait bien, alors que d'autres ont affirmé que celui-ci était généralement dysfonctionnel et que le contenu était contrôlé par la personne responsable du financement.

Plusieurs employés de l'administration centrale et la plupart des employés de première ligne interrogés ont affirmé que, du point de vue des bénéficiaires, la qualité des textes s'est détériorée et l'information publiée est plus difficile à comprendre, comme le démontrent les nombreux appels de bénéficiaires qui souhaitent obtenir des précisions. Certaines données existent et les appels aux secteurs d'activités ont été examinés, mais ces renseignements ne peuvent servir à tirer des conclusions, car le nombre d'appels se rapportant au *Salut!* est généralement sous-estimé. En effet, si un appel en lien avec *Salut!* se rapporte également à un programme, il est possible que les données indiquent uniquement que cet appel est lié à un programme.

Les employés ont affirmé que *Salut!* semblait axé davantage sur le Ministère que sur les anciens combattants, comme le démontrent les nombreux articles portant sur les activités d'ACC et sur les messages et les activités du ministre. La majorité des employés ont également déclaré qu'à leur avis, *Salut!* tendait à devenir un outil de propagande pour le Ministère et le ministre plutôt qu'un bulletin à l'intention et au sujet des anciens combattants. La majorité des employés interrogés ont indiqué que la crédibilité du *Salut!* était en péril s'il ne comportait pas plus d'articles sur les bénéficiaires rédigés du point de vue de ces derniers et sur les répercussions positives des programmes.

En ce qui concerne le style de rédaction, les employés de première ligne ont surtout critiqué le fait que les articles étaient rédigés davantage du point de vue du personnel et du Ministère que de celui des bénéficiaires. Ils ont également déclaré que le contenu

du journal n'était pas suffisamment axé sur les anciens combattants. Lorsque l'équipe d'évaluation a examiné 15 éditions du *Salut!* publiées de l'automne 2005 à l'automne 2010, elle a constaté que chaque édition comportait en moyenne 15,3 articles. Voici plus précisément ce qu'elle a constaté :

- 53 pourcent des articles contenaient de l'information de nature essentiellement promotionnelle;
- 28 pourcent portaient sur les programmes et les services;
- 7 pourcent portaient sur la commémoration et sur le ministre respectivement;
- les autres articles traitaient de questions liées aux politiques et aux technologies de l'information.

Un autre problème mentionné par 90 pourcent des employés interrogés était le moment choisi pour la distribution du journal. Le Ministère utilise une méthode de distribution saisonnière, c'est-à-dire qu'il produit une édition par saison, soit « Printemps », « Été », « Automne » et « Hiver », et aucune date n'est précisée, de sorte que les bénéficiaires ne savent pas exactement quand ils recevront le journal. Ce facteur génère à lui-seul plusieurs appels au Réseau national des centres d'appels (RNCA) pour au moins deux raisons : 1) les bénéficiaires appellent pour savoir quand le journal sera publié; 2) les bénéficiaires s'interrogent lorsque deux numéros sont publiés dans un court laps de temps.

5.1.2 Conclusions

Au cours des cinq dernières années, les rôles et les responsabilités du rédacteur en chef et du CR ont subi certains changements qui se sont traduits par une orientation et un style de rédaction considérés comme étant plus promotionnels qu'informatifs.

Il est nécessaire de reconstituer le CR, car plusieurs membres fondateurs et anciens membres ont récemment quitté le Ministère et il ne semble exister aucun processus de transition efficace pour les nouveaux membres. Il y a lieu d'établir des directives de rédaction, de définir clairement les responsabilités et de prévoir un mécanisme de plaintes pour le journal *Salut!*. Les ressources humaines affectées à la production du journal ne sont pas comptabilisées officiellement. En outre, aucun bureau de première responsabilité (BPR) n'a été clairement désigné et n'a été chargé d'établir des normes de rendement, des indicateurs mesurables et des responsabilités générales pour la production et la distribution du *Salut!*.

Il faut redéfinir la raison d'être du *Salut!*. S'agit-il d'un journal pour les clients qui est destiné aux bénéficiaires et qui porte sur eux? Ou est-ce un journal ministériel qui est destiné aux bénéficiaires et qui porte sur le Ministère, ses programmes et ses services? Ou pourrait-il/devrait-il être les deux à la fois?

5.2 Le journal *Salut!* est-il intégré dans tous les secteurs du Ministère?

5.2.1 Constatations

Salut! est le journal destiné aux clients d'ACC et, à ce titre, il contient de l'information sur les programmes de tous les secteurs du Ministère. Le CR est l'intermédiaire officiel auquel est communiquée l'information ministérielle, mais les articles peuvent aussi être soumis directement au rédacteur en chef pour qu'il les examine et, s'il y a lieu, les inclue dans le journal.

On a demandé aux membres du personnel s'ils connaissaient *Salut!*. Tous les employés interrogés connaissent le journal, mais certains ne le lisent pas. Les employés ont déclaré que les nouveaux membres du personnel, dont certains occupent des postes de première ligne, ne connaissent pas tous le journal. Les employés qui travaillent aux centres du RNCA et qui occupent des postes de service à la clientèle (contact direct avec les bénéficiaires) sont les plus susceptibles de connaître *Salut!*

La majorité des employés du RNCA se sont dits préoccupés par le fait qu'ils ne reçoivent pas d'exemplaire du journal avant sa publication ni de questions et réponses au sujet des articles qui leur permettraient de se préparer à répondre aux questions des bénéficiaires concernant les articles du journal. Cette pratique a eu cours dans le passé, mais elle a été abandonnée. Ce changement a entraîné une certaine confusion chez les employés :

- ils ne savent pas très bien sur quoi porte le numéro en question;
- ils doivent redoubler d'effort pour fournir des renseignements exacts aux bénéficiaires;
- il leur arrive de fournir des renseignements erronés aux bénéficiaires.

Des employés ont affirmé qu'on pourrait optimiser l'utilisation du *Salut!* pour communiquer aux bénéficiaires des renseignements importants sur les programmes, mais que cette possibilité n'est généralement pas envisagée compte tenu du fait que le journal est distribué sur une base trimestrielle, à des dates variables.

5.2.2 Conclusion

Salut! est bien intégré dans tous les secteurs du Ministère. Toutefois, il serait bénéfique, pour les employés occupant des postes de première ligne, de fournir à l'avance de l'information supplémentaire sur les articles figurant dans *Salut!* et de faire davantage la promotion des avantages. Le fait que le journal ne soit pas toujours distribué à la même date soulève des préoccupations chez les bénéficiaires et augmente la charge de travail du personnel.

R3 Il est recommandé que : (Essentiel)

- a) le Comité de la haute direction désigne la Direction générale des communications comme bureau de première responsabilité (BPR), et que la rédaction, la révision, la gestion du contenu, la publication et la distribution du *Salut!* lui soient confiées;**
- b) l'actuel comité de rédaction soit revu et que des membres suppléants soient nommés, que leurs rôles et responsabilités soient définis et documentés;**
- c) toute utilisation actuelle ou anticipée des ressources associée à la production et à la distribution du *Salut!* soit déterminée, documentée, comptabilisée et imputée au budget du *Salut!* autorisé en bonne et due forme;**
- d) la date de distribution du *Salut!* soit régulière et que les bénéficiaires soient informés des dates de publication;**
- e) des exemplaires du journal et des questions et réponses soient fournis au personnel sur le terrain avant la distribution du *Salut!*.**

Réponse de la direction

La direction souscrit aux recommandations et a) demandera à être désignée comme BPR du *Salut!* dans l'analyse de rentabilisation qu'elle présentera au CHD. De plus, la Direction générale des communications b) consultera les différents secteurs du Ministère pour obtenir leurs avis sur le choix des représentants de chaque secteur qui seront nommés au nouveau comité de rédaction.

Dans son analyse de rentabilisation, la Direction générale des communications c) demandera un financement annuel stable. Le résultat de ce processus déterminera le budget pour les années à venir. De plus, d) les dates de distribution seront établies en fonction des mois plutôt qu'en fonction des saisons (p. ex. mars, juillet, novembre).

Des exemplaires de prépublication sont actuellement remis aux gestionnaires du RNCA. De plus, e) avant la publication de chaque numéro, des questions et réponses seront fournies à propos des articles susceptibles de générer des appels et des questions au RNCA.

Plan d'action de la direction

Mesures correctives à prendre à prendre	BPR (bureau de première responsabilité)	Date cible
3.1 Demander la désignation comme BPR et présenter une analyse de rentabilisation au CHD.	Communications	Janvier 2012
3.2 Consulter les secteurs en vue de former le nouveau comité de rédaction et pour établir un nouveau comité de gestion.	Communications	* Février 2012
3.3 Soumission d'un cas d'affaires visant à obtenir un financement annuel stable pour <i>Salut!</i> .	Communications	Janvier 2012
3.4 En fonction de la réponse du CHD à l'analyse de rentabilisation, établir un budget annuel pour <i>Salut!</i>	Communications	* Mars 2012
3.5 En fonction de la réponse du CHD à l'analyse de rentabilisation, établir un calendrier de distribution annuel et rendu publique.	Communications	* Mars 2012
3.6 Fournir à l'avance des Q et R aux gestionnaires du RNCA, selon les besoins.	Communications	Mars 2012

* Actions dépendent des résultats de la présentation du cas d'affaires au CHD.

5.3 Existe-t-il un processus continu pour évaluer la satisfaction de la clientèle à l'égard du *Salut!*?

5.3.1 Constatations

Après la première année d'existence du *Salut!*, trois séances de discussion (deux en anglais et une en français) ont été organisées par l'équipe d'intervention auprès des lecteurs, composée d'employés du bureau régional de l'Ontario, du 21 au 24 août 2001. Ces séances ont réuni vingt-huit anciens combattants traditionnels, anciens membres et membres actifs des FC, survivants et partenaires des bureaux d'Halifax, de Moncton et de Vancouver.

Selon le rapport publié à la suite de ce processus, les participants voyaient le journal d'un oeil très favorable et ils s'attendaient à y trouver de l'information axée sur la population qui serait utile au client moyen¹. Ils ont également affirmé qu'ils voulaient un journal qui fournit de l'information de façon honnête et en temps opportun. Ils ont émis une mise en garde contre la diffusion d'information pouvant être perçue comme de la « propagande » ou à caractère trop politique, affirmant que cela aliénerait les lecteurs.

¹ Résumé des séances de discussion, projet pilote de journal destiné aux clients, 21-24 août 2001.

La décision d'inclure un message du ministre suscitait des avis partagés; les participants de l'Atlantique étaient en faveur de cette décision, du moment que le message était pertinent, alors que le groupe de l'Ouest s'y opposait, estimant que ce type de message faisait du journal un instrument trop politique. Sur une échelle de 1 à 5, où 1 était la cote la plus faible et 5 la plus élevée, les participants ont attribué au moins la cote 3 à la conception, à la mise en page, à la taille des caractères et à la longueur des articles.

Aucune autre démarche officielle ou informelle n'a été entreprise pour évaluer la satisfaction continue des bénéficiaires à l'égard du *Salut!*.

ACC réalise chaque année un sondage national sur la satisfaction des clients afin d'évaluer la satisfaction à l'égard de ses programmes et services. Toutefois, ce sondage ne permet pas d'évaluer précisément la satisfaction des bénéficiaires à l'égard du *Salut!*. Comme il est indiqué précédemment, *Salut!* n'est pas un programme et aucun indicateur ni objectif de rendement n'a été établi. Les seuls indicateurs qui sont mesurés systématiquement sont le nombre d'exemplaires distribués chaque trimestre et la fréquence de distribution.

Salut! comporte une section réservée aux commentaires qui invite les bénéficiaires à donner leur avis sur les articles publiés. Un examen du nombre de commentaires reçus indique toutefois que cette section n'est pas très utilisée par les anciens combattants.

5.3.2 Conclusion

ACC ne dispose d'aucune méthode efficace pour évaluer la satisfaction des bénéficiaires à l'égard du *Salut!*. Les résultats d'une étude réalisée après la première année d'existence du journal sont relativement cohérents avec ceux obtenus auprès des bénéficiaires et des employés dans le cadre de la présente évaluation en ce qui concerne le niveau d'intérêt et la perception des bénéficiaires à l'égard du journal. La section « Commentaires » du journal est rarement utilisée et, lorsque des commentaires sont formulés, le personnel d'ACC n'y donne pas systématiquement suite.

5.4 Les pratiques de distribution actuelles du Ministère sont-elles efficaces pour attirer de nouveaux lecteurs?

5.4.1 Constatations

Salut! est un journal destiné aux clients qui est publié et distribué quatre fois par année. La plupart des exemplaires sont envoyés par la poste aux bénéficiaires (plus de 87 pourcent reçoivent la version papier) qui reçoivent des avantages ou des services. Selon le sondage auprès des clients, 75 pourcent des répondants ont déclaré qu'ils avaient reçu les quatre numéros du journal au cours de la dernière année. Un grand nombre de répondants ne savaient pas qu'ils pouvaient demander à recevoir le journal

dans d'autres formats, c'est-à-dire en gros caractères, sur bande sonore et en version électronique. À la lumière des résultats du sondage, le Ministère voudra peut-être déterminer pourquoi certaines personnes ne reçoivent pas le journal.

La majorité des employés de première ligne et au service à la clientèle ont affirmé que les personnes âgées apprécient l'uniformité et la routine et qu'elles construisent leur vie autour des choses prévisibles. La distribution irrégulière du *Salut!* soulève des préoccupations chez certaines personnes, qui se demandent quand elles peuvent et doivent s'attendre à recevoir le prochain numéro. Comme il est mentionné précédemment, cela contribue à accroître le nombre d'appels téléphoniques et la charge de travail des employés de première ligne.

Salut! est également envoyé aux parties intéressées de l'extérieur. En envoyant le journal aux bases du MDN, à d'autres organisations d'anciens combattants, aux députés et à la Légion royale canadienne, le Ministère attire efficacement de nouveaux lecteurs potentiels et les personnes admissibles aux programmes.

ACC a conclu des ententes bilatérales qui lui permettent de placer un certain nombre de pages de chaque numéro dans La Feuille d'érable du MDN et les journaux de commandement d'Escadre. Ces efforts sont également susceptibles d'attirer de nouveaux lecteurs.

Les lecteurs peuvent accéder au *Salut!* en ligne à partir du site Web d'ACC. Les employés affirment toutefois que cette version est difficile à consulter et n'est pas conviviale. Compte tenu de l'évolution du profil démographique des bénéficiaires, le Ministère devra améliorer son accès Internet au *Salut!* et proposer d'autres options aux lecteurs actuels et potentiels du journal.

Il est reconnu qu'entre 10 pourcent et 20 pourcent des Canadiens n'ont pas accès à Internet ou ne savent pas comment l'utiliser. C'est particulièrement le cas des personnes âgées et des personnes vivant en milieu rural. Par conséquent, les employés suggèrent d'autres moyens pour attirer de nouveaux lecteurs, comme l'utilisation des journaux nationaux et locaux pour annoncer de « bonnes nouvelles » et l'utilisation de la télévision et d'autres médias pour promouvoir les activités à l'intention et au sujet des anciens combattants.

5.4.2 Conclusion

Salut! est l'un des outils de diffusion que le Ministère utilise pour joindre et informer les bénéficiaires et les nouveaux lecteurs. *Salut!* est axé principalement sur les bénéficiaires d'avantages du Ministère et il constitue un moyen relativement efficace de joindre ce groupe. Il doit toutefois en faire davantage pour attirer de nouveaux lecteurs et les bénéficiaires éventuels.

5.5 Efficacité par rapport au coût

Dans quelle mesure les stratégies utilisées par ACC pour atteindre les résultats escomptés liés à la production et à la distribution du Salut! sont-elles efficaces et efficaces?

5.5.1 Constatations

Aucun résultat escompté ni indicateur de rendement n'a été défini pour évaluer l'efficacité et l'efficience du *Salut!*. Les seuls livrables mesurables sont la production de quatre éditions par année et le nombre d'exemplaires distribués.

ACC continue à publier et à envoyer par la poste environ 240 000 exemplaires du *Salut!* chaque trimestre. Le nombre d'exemplaires retournés non livrés ou recyclés sans avoir été lus n'est pas comptabilisé.

Il arrive souvent que des articles des journaux de Santé Canada ou de Service Canada soient publiés à nouveau dans *Salut!*. Ces articles intéressent généralement les bénéficiaires d'avantages d'ACC, mais certaines personnes en ont peut-être déjà pris connaissance auparavant. Bien que ces articles soient informatifs pour les anciens combattants, ils pourraient représenter un dédoublement d'effort et de coûts.

Au cours des trois dernières années, le nombre de visites du site Web du *Salut!* a augmenté de 20 pourcent en moyenne par année. L'an dernier, le site a été visité en moyenne 6 900 fois par mois, avec un nombre impressionnant de visites (17 000) en novembre². Ces chiffres révèlent une tendance croissante à consulter *Salut!* sur le Web.

Malgré l'évolution rapide du profil démographique des bénéficiaires, aucun processus n'a été mis en place pour encourager ces derniers à passer à la version Internet du *Salut!*. Aucune étude n'a été effectuée depuis 2001 afin de réévaluer les besoins des bénéficiaires et leur intérêt à l'égard du *Salut!*

Selon le sondage auprès des clients, environ 64 pourcent des anciens combattants des FC et des répondants âgés de moins de 60 ans affirment qu'ils continueraient à recevoir le journal *Salut!* s'il n'était accessible qu'en ligne.

Les employés affirment que les demandes de changements envoyées à la boîte aux lettres GroupWise du *Salut!* ne sont pas traitées. De plus, il n'existe aucune approche coordonnée pour répondre à la section « Commentaires » de la version papier ou de la version en ligne du *Salut!*.

² Données communiquées par la Direction générale des communications et obtenues au moyen de Google Analytics et de logiciels d'analyse des tendances Web.

D'après les sondages menés auprès des destinataires du *Salut!* et des employés, les bénéficiaires désirent recevoir surtout de l'information sur les programmes et les services. Or, seulement 30 pourcent des articles publiés dans *Salut!* portent sur les programmes et les services.

Du point de vue de la gouvernance, aucun BPR n'a été clairement désigné, de sorte que les responsabilités, les objectifs et les orientations ne sont pas bien définis. Depuis les récents départs à la retraite, le CR n'a pas été reconstitué adéquatement; certains membres n'avaient jamais assisté à une réunion et ne connaissaient pas bien leurs responsabilités.

En l'absence de directives claires et de contrôle rédactionnel approprié, certains des articles publiés sont déroutants pour les bénéficiaires, ce qui entraîne une augmentation du nombre d'appels téléphoniques et de la charge de travail des employés de première ligne.

ACC a tenté de répartir les coûts du *Salut!* en demandant aux membres du CR d'assumer le coût de la préparation des articles au sein de leurs directions. Du fait de cette décision, les articles sont considérés comme étant « plus appropriés pour le personnel que pour les bénéficiaires » et les coûts de production réels sont difficiles à déterminer.

La Politique rédactionnelle du *Salut!* vise les objectifs suivants :

- Contenu axé sur les clients. Pour tout article portant sur les services, les programmes et les politiques du Ministère, le client doit être en mesure de trouver les réponses aux deux questions suivantes : « Comment cela me concerne-t-il? » et « Que vais-je en tirer? ».

Une grande majorité de répondants au sondage accordaient au moins une certaine importance à l'information publiée dans le journal et ont déclaré que le journal leur donnait au moins une partie des renseignements dont ils avaient besoin au sujet des programmes et services d'ACC.

- « Rédaction en langage clair »
Selon le sondage, 75 pourcent des répondants étaient d'accord pour dire que *Salut!* est facile à lire et est bien structuré.
- « Quatre-vingt pour cent (80 pourcent) du contenu rédactionnel portera sur les programmes et les services et 20 pourcent sur la commémoration ou sur d'autres sujets [...] »
Selon l'examen effectué par l'équipe d'évaluation, 28 pourcent des articles du *Salut!* portaient sur les programmes et services, 2 pourcent sur les politiques et 7 pourcent sur la commémoration.

- « Le contenu rédactionnel aura une portée nationale et comptera également un choix d'articles d'intérêt général et de portée régionale [...] »
L'examen effectué par l'équipe d'évaluation confirme l'atteinte de cet objectif.
- « Le journal cherchera à obtenir l'opinion des lecteurs [...] »
Le journal comporte une section réservée aux commentaires, mais le nombre de commentaires reçus n'est pas comptabilisé et il n'existe pas de mécanisme officiel pour répondre aux commentaires des bénéficiaires. Selon l'examen de l'édition en ligne, très peu de commentaires ont été formulés.
- « Le Ministère n'accepte aucune publicité payée [...] »
Conformément à la Politique de communication du gouvernement du Canada, aucune publicité payée n'est acceptée dans le journal *Salut!*

5.5.2 Conclusion

ACC n'a pas établi de normes de rendement ou d'indicateurs de rendement permettant d'évaluer l'atteinte des objectifs du *Salut!*. Comme il est mentionné à la section 3.2, Limites de l'évaluation, le journal *Salut!* n'est pas un programme et il a été créé pour répondre aux besoins exprimés par les bénéficiaires, qui désiraient recevoir plus d'information sur les programmes et les services d'ACC. *Salut!* a un lectorat attentif et captif, et le coût du journal n'a jamais été remis en question puisque les dépenses d'impression, de distribution et d'envoi sont acquittées à même l'affectation relative aux ASSA et n'ont jamais fait l'objet d'une comptabilisation exhaustive, alors que les coûts des ressources humaines relevant du Ministère ont été absorbés par les différentes directions concernées et par la Direction générale des communications.

Aucun effort sérieux n'a été déployé pour réaliser des gains d'efficacité, ou même pour déterminer si *Salut!* répond encore aux besoins des bénéficiaires. Malgré cela, *Salut!* continue de susciter l'intérêt de la majorité des bénéficiaires et de fournir des renseignements utiles. Des économies peuvent toutefois être réalisées dans la production du *Salut!*. La section suivante traite des différentes possibilités à cet égard.

R4 Il est recommandé que le bureau de première responsabilité du *Salut!* : (Critique)

- a) définisse clairement le rôle du *Salut!* pour l'avenir;**
- b) élabore un cadre de mesure du rendement et des indicateurs pour faciliter une meilleure gestion et une meilleure évaluation de la production du journal;**
- c) prépare un budget annuel propre au *Salut!* qui couvre toutes les dépenses de production, d'impression et de distribution du journal et en obtienne l'approbation;**
- d) veille à l'utilisation de méthodes appropriées de comptabilité et de production de rapports conformes aux lois et aux politiques.**

Réponse de la direction

La direction souscrit à la recommandation et a) s'efforcera de définir clairement le rôle du *Salut!* dans l'analyse de rentabilisation qu'elle présentera au CHD. De plus, la Direction générale des communications b) consultera la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) afin d'élaborer un cadre de mesure du rendement. Dans son analyse de rentabilisation, la Direction générale des communications c) demandera un financement annuel stable. Le résultat de ce processus déterminera le budget pour les années à venir. En outre, d) la Direction générale des communications utilisera des méthodes appropriées de comptabilité et de production de rapports.

Plan d'action de la direction

Mesures correctives à prendre à prendre	BPR (bureau de première responsabilité)	Date cible
4.1 Présenter une analyse de rentabilisation au CHD.	Communications	Janvier 2012
4.2 Consulter la division de la vérification et de l'évaluation pour élaborer un cadre de mesure du rendement.	Communications	Février 2012
4.3 Cadre de mesures de performance complété.	Communications	Mars 2012
4.3 Développer un budget annuel qui fera parti du ces d'affaires présenté au CHD.	Communications	Janvier 2012

5.6 Des mesures efficaces et économiques sont-elles prises pour atteindre les résultats escomptés du *Salut!*?

5.6.1 Constatations

Cette évaluation est limitée par le manque d'information permettant de déterminer de façon exhaustive si des mesures efficaces et économiques sont prises pour atteindre les résultats escomptés du *Salut!*. La présente section passe en revue l'information disponible, utilisée dans une comparaison de haut niveau entre les procédures et les coûts associés à la production du *Salut!* et du journal La Feuille d'érable, ainsi que les pratiques exemplaires d'édition gouvernementale qui sont actuellement en usage au MDN et à Service Canada.

La Feuille d'érable, qui a été publiée pour la première fois en 1998, est le premier journal du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes. Ce journal est publié 40 fois par année, y compris une fois pendant la période des Fêtes et toutes les deux semaines durant l'été. Comme le calendrier de production s'échelonne sur deux semaines, l'information publiée dans le journal n'est pas à jour. Le journal du

MDN a un lectorat diversifié de 100 000 personnes, dont les membres du personnel militaire et civil. Seulement 26 000 exemplaires sont imprimés par cycle de distribution. La Feuille d'érable est également accessible sur le Web et fait l'objet de 30 000 appels de fichier par mois.

La Direction générale des communications est responsable de la production. Au total, cinq ressources sont affectées à la publication de La Feuille d'érable, à savoir un graphiste, trois rédacteurs et deux réviseurs (un pour les textes anglais et un pour les textes français). Le MDN s'occupe de la distribution à l'interne, et l'impression est confiée à des sous-traitants.

Le MDN affirme que la désignation de la Direction générale des communications comme BPR a pour avantages d'assurer un meilleur contrôle de la qualité des articles publiés et de faire en sorte que les articles soient rédigés d'un point de vue national et ministériel (au MDN, le point de vue régional est traité dans les journaux de commandement d'Escadre).

Les articles sont axés sur les bénéficiaires. Le MDN a la responsabilité de promouvoir les programmes et les services, mais il s'efforce de rédiger les articles du point de vue des bénéficiaires. À compter de septembre 2011, le journal La Feuille d'érable :

- sera publié une fois par mois;
- sera plus volumineux et comprendra des articles intemporels et plus détaillés;
- sera axé davantage sur l'histoire des soldats, racontée de leur point de vue;
- sera présenté en format tabloïd et comprendra des articles d'intérêt plus général.

En parallèle, une édition Web appelée « Quoi de neuf » comprendra des articles plus courts qui fourniront des renseignements à jour sur les programmes et les services et sur les changements apportés à ceux-ci. Ce format comportera un grand nombre de graphiques, de fenêtres contextuelles et d'hyperliens. En complément de ces deux éditions, un courriel sera envoyé à tous les membres pour faire la promotion des articles et les inviter à consulter le site Web ou le journal.

Le tableau suivant établit une comparaison entre les principaux éléments de coût utilisés dans la production de chaque journal.

Tableau 4 : Comparaison des coûts de production du *Salut!* et de La Feuille d'érable

	SALUT!	LA FEUILLE D'ÉRABLE	Différence totale de coût
N ^{bre} d'exemplaires par cycle	240 000	26 000	
N ^{bre} de cycles	4	40	
N^{bre} total d'exemplaires imprimés	960 000	104 000	
Coûts annuels d'impression	128 000,00 \$	215 000,00 \$	87 000,00 \$
Coût unitaire	0,13 \$	0,21 \$	
Coûts de traduction	11 677,30 \$	100 000,00 \$	88 322,70 \$
Coût unitaire	0,01 \$	0,10 \$	
Coûts de distribution	148 000,00 \$	143 000,00 \$	-5 000,00 \$
Coût unitaire	0,15 \$	0,14 \$	
Salaire moyen des ressources			
IS-05 83 494 \$	8 349,40 \$		
IS-04 75 014 \$	75 014,00 \$	56 260,50 \$	
IS-03 62 823 \$	12 564,60 \$	47 117,25 \$	
IS-02 53 606 \$		40 202,25 \$	
IS-03 62 823 \$		47 117,25 \$	
IS-04 75 014 \$	3 750,70 \$	47 117,25 \$	
CR-04 44 603 \$	6 690,45 \$		
Coûts salariaux totaux	106 369,15 \$	237 814,50 \$	131 445,35 \$
Coûts d'affranchissement	164 000,00 \$	0	-164 000,00 \$
Coût unitaire	0,17 \$	0	
Coût des disques compacts	24 000,00 \$	0	-24 000,00 \$
N ^{bre} de disques compacts par cycle	200		
N ^{bre} de cycles	4		
N ^{bre} total de disques compacts	800		
Coût unitaire	30,00 \$	0	
Coûts de production annuels	582 046,45 \$	695 814,50 \$	113 768,05 \$
Coût unitaire moyen total	0,61 \$	0,67 \$	

- Données de l'exercice 2009-2010
- Les coûts salariaux moyens sont basés sur l'information communiquée par la Direction générale des communications concernant l'utilisation des ressources pour l'exercice 2010-2011, ainsi que sur les conventions collectives des groupes IS et CR.
- Les coûts salariaux réels sont basés sur le pourcentage de ressources utilisées.

Comme il est indiqué dans le tableau, le MDN imprime 104 000 exemplaires de son journal par année et ACC en imprime 960 000. Les coûts d'impression et les coûts de traduction d'ACC se chiffrent respectivement à 87 000 \$ et à environ 88 000 \$ de moins que ceux du MDN, alors que les coûts de distribution d'ACC s'élèvent à 5 000 \$ de plus que ceux du MDN. Le MDN utilise cinq ressources à 75 pourcent de leur capacité afin de produire et de publier La Feuille d'érable, et ACC utilise cinq ressources, soit une à 100 pourcent de sa capacité, une à 20 pourcent, une à 15 pourcent, une à 10 pourcent et une à 5 pourcent de sa capacité. ACC dépense 164 000 \$ en frais

d'affranchissement et 24 000 \$ pour la production des disques compacts, alors que le MDN n'engage aucune dépense à cet égard. Selon les inducteurs de coût les plus importants, les coûts de production annuels du MDN s'élèvent à environ 114 000 \$ de plus que ceux d'ACC.

5.6.2 Conclusion

L'information ci-dessus permet de comparer *Salut!* avec le journal (La Feuille d'érable du MDN) qui s'y apparente le plus pour ce qui est du type de bénéficiaire, du volume de distribution et de la raison d'être. *Salut!* est produit à un prix relativement concurrentiel et, compte tenu de l'intérêt qu'il suscite, il représente un bon rapport coût-résultats.

5.7 Exemples de pratiques exemplaires

Comme il est indiqué plus haut, afin de rendre la production plus opportune et efficace, et de mieux répondre aux besoins des bénéficiaires, le MDN fera passer le nombre de numéros de La Feuille d'érable de 40 à 12 par année (un numéro par mois) à compter de septembre 2011. Cela permettra de publier des articles plus longs et détaillés et à caractère intemporel. De plus, en complément de La Feuille d'érable sera élaborée une version Web appelée « Quoi de neuf » qui traitera des questions d'actualité et qui sera continuellement mise à jour afin de mieux répondre aux besoins en information des bénéficiaires. La réduction importante du nombre d'exemplaires imprimés entraînera des économies. Un courriel sera également envoyé à tous les membres pour faire la promotion des articles et les inciter à consulter le site Web et le journal.

Service Canada

Service Canada est responsable de plusieurs publications. Afin de réaliser des gains d'efficacité et de fournir un meilleur service à la clientèle, l'organisation a entrepris un projet d'édition intelligente. Ce projet, qui en est encore à ses débuts, vise essentiellement à améliorer la prestation des services aux citoyens à l'aide du moyen de communication de leur choix, ainsi qu'à optimiser la gestion des ressources et à encourager l'examen des pratiques d'impression actuelles.

L'édition intelligente consiste à examiner soigneusement nos façons de faire et à prendre des décisions fondées sur les besoins des bénéficiaires et, plus particulièrement, à :

- mener des consultations et des recherches pour mieux cerner les bénéficiaires et comprendre leurs besoins;
- améliorer les services sur le Web et faciliter le libre-service;
- veiller à ce que les renseignements répondent aux besoins des divers publics cibles et soient fournis en temps opportun;
- choisir le moyen approprié pour communiquer avec les différents groupes de bénéficiaires;

- s'assurer de l'uniformité des messages transmis dans les différents modes de prestation de services afin d'éviter le roulement entre les modes de service;
- appliquer les principes de langage clair pour communiquer avec les citoyens;
- simplifier les méthodes d'impression, d'entreposage et de distribution;
- mener des consultations, et évaluer et changer notre orientation, au besoin;
- réfléchir à notre façon de communiquer et de présenter l'information aux citoyens³.

Le projet vise à effectuer un sondage auprès des bénéficiaires afin de connaître leur moyen de communication préféré et d'élaborer des sites Web conviviaux où l'on trouve des documents qui peuvent être imprimés par les bénéficiaires ou sur demande dans un centre de services. De plus, Service Canada s'est donné pour objectif d'imprimer de plus petites quantités afin de « passer au vert ». L'organisation entend s'assurer que toute l'information qu'elle produit est claire, facilement accessible et fournie en temps opportun. Elle envisage également d'établir une liste d'abonnement qui permettra aux bénéficiaires de choisir les publications qu'ils désirent recevoir, ainsi qu'une liste de distribution pour certaines publications.

³ Ébauche de la stratégie d'édition intelligente de Service Canada

6.0 CONCLUSION

Le MDN et Service Canada examinent des façons de mieux répondre aux besoins des bénéficiaires tout en réalisant des gains d'efficacité. ACC est en mesure de réaliser des gains d'efficacité semblables. Compte tenu des changements démographiques qui touchent les bénéficiaires et l'organisation d'ACC, il sera possible de réduire le nombre d'exemplaires imprimés du *Salut!* et d'encourager une plus grande utilisation d'Internet. Toutefois, la réduction du nombre d'exemplaires imprimés n'entraînera pas une diminution proportionnelle des coûts, car dans le secteur de l'imprimerie, plus le tirage est élevé, plus le prix unitaire diminue ou, inversement, plus le tirage est faible, plus le prix unitaire augmente.

ACC, le MDN et Service Canada devraient étudier la possibilité de publier un journal plus complet et ce, deux fois par année, et de publier sur Internet une version récente et mise à jour régulièrement, qui est facile à imprimer et disponible sur demande. ACC devrait également consulter les bénéficiaires plus souvent afin de mieux connaître leurs besoins et leurs préférences.

R5 Il est recommandé que le bureau de première responsabilité du *Salut!* mène annuellement un sondage au moyen de cartes postales ou un autre sondage du même type, et un sondage sur le Web afin d'effectuer un meilleur suivi de l'accès des bénéficiaires au *Salut!*, de la satisfaction des bénéficiaires à l'égard du *Salut!* et des préférences des bénéficiaires en matière de renseignements. (Essentiel)

Réponse de la direction

La direction souscrit en principe à la recommandation. Au lieu de s'engager à mener un sondage annuel, la Direction générale des communications élaborera d'abord le cadre de **mesure du rendement et les indicateurs dont il est question dans la R4**, puis elle recommandera un calendrier précis pour les outils de sondage d'opinion publique. Elle cherchera aussi des occasions de réaliser des économies d'échelle par des gains d'efficacité en tirant profit des autres activités de recherche sur l'opinion publique menées par le Ministère.

Plan d'action de la direction

Mesures correctives à prendre à prendre	BPR (bureau de première responsabilité)	Date cible
5.1 Établir un plan de sondage auprès des lecteurs du <i>Salut!</i> pour déterminer leur niveau de satisfaction, leurs préférences en matière de renseignements, etc.	Communications	Mars 2012

* Actions dépendent des résultats de la présentation du cas d'affaires au CHD.

R6 Il est recommandé que le directeur général des communications : (Essentiel)

- a) envisage la possibilité de faire passer la fréquence de distribution du *Salut!* de trimestrielle à semestrielle;**
- b) réduise considérablement le nombre d'exemplaires papier distribués;**
- c) mette au point sur le Web une édition électronique améliorée dont la mise à jour sera plus fréquente et qui sera facile à imprimer et disponible sur demande pour les bénéficiaires à la maison ou dans les bureaux régionaux ou de district, et qu'il en fasse la promotion.**

Réponse de la direction

La direction souscrit, en principe, à la recommandation. La Direction générale des communications consultera les intervenants internes du Ministère afin a) de déterminer le nombre de numéros qui permettra de réaliser des économies tout en maintenant la pertinence du journal. Les résultats de ces consultations seront présentés dans l'analyse de rentabilisation, qui sera présentée au CHD en janvier 2012.

L'analyse de rentabilisation traitera également b) de l'évolution du profil démographique des anciens combattants du Canada et du nombre d'exemplaires imprimés nécessaire pour répondre aux nouveaux besoins. Il faudra probablement maintenir la version imprimée du *Salut!* même si l'accès à la version en ligne augmente. Comme il est indiqué dans la réponse à la R1, les travaux se poursuivront pour c) améliorer la présence en ligne et la fonctionnalité du *Salut!* au cours des années à venir.

Plan d'action de la direction

Mesures correctives à prendre	BPI (bureau de première responsabilité)	Date cible
6.1 Consulter avec les section en charge de la liaison externe et autres intervenants internes du Ministère pour obtenir un consensus sur les cas d'affaire qui sera soumis au CHD.	Communications	Décembre 2011
6.2 Améliorer la présence en ligne et sur le Web du <i>Salut!</i> , notamment en mettant au point des versions imprimables. Certains de cas éléments sont couverts au sein de la recommandation 1.	Communications	* Mars 2012
6.3 La présentation du cas d'affaires au CHD inclura une option visant à réduire la fréquence de distribution.	Communications	Janvier 2012

* Actions dépendent des résultats de la présentation du cas d'affaires au CHD.

7.0 DISTRIBUTION

Sous-ministre

Sous-ministre déléguée

Chef de cabinet du Ministre

Président, Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

Sous-ministre adjoint, Secteur des politiques, communications et commémoration

Sous-ministre adjoint, Secteur de la prestation des services

Sous-ministre adjointe, Secteur des services ministériels

Directeur général et chef avocat-conseil des pensions, BSJP

Bureau de l'Ombudsman des Vétérans

Directeurs généraux régionaux (3)

Directeurs de secteur (12)

Directeur général, Direction générale du secrétariat du Ministère et coordination des politiques

Directeur général, Direction générale des communications

Coordonnatrice adjointe, Accès à l'information et protection des renseignements personnels

Analyste des programmes, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT)

Direction générale de la fonction de contrôleur (SCT)

Annexe A – Conception de l'évaluation

Objectif	Question d'évaluation	Indicateurs	Renseignements requis	Méthode de collecte	Source
Pertinence					
A. Évaluer la mesure dans laquelle <i>Salut!</i> répond à un besoin manifeste et satisfait aux attentes des anciens combattants.	Dans quelle mesure le journal <i>Salut!</i> répond-il aux besoins d'information des anciens combattants et autres intervenants?	Niveau de satisfaction des clients à l'égard de l'information publiée dans <i>Salut!</i> ; niveau de compréhension des articles du <i>Salut!</i> par les clients; niveau de satisfaction des clients à l'égard de la fréquence de distribution, de la mise en page et des modes de distribution offerts.	Renseignements statistiques démontrant l'intérêt et les besoins continus à l'égard du <i>Salut!</i> compte tenu de l'évolution du profil démographique des clients.	- Sondage national auprès des clients - Analyse de données	- Base de données des rapports d'ACC - Système d'information ministériel
			Perception de la direction et opinions des employés de première ligne à l'égard du <i>Salut!</i> en tant que moyen utile de diffusion et de communication de l'information sur les programmes aux clients.	Entrevues	- DG, Communications - DG, PPS - DG, Opérations - DGR - DG, Finances
			Information démontrant l'évolution de la demande de services.	Entrevues	Employés de première ligne, sondage.
				Entrevues	- DG, RH - DG, PPS - DG, Opérations - DGR
B. Évaluer les liens entre les objectifs du <i>Salut!</i> et (i) les priorités du gouvernement fédéral et (ii) les résultats stratégiques ministériels.	Dans quelle mesure le journal <i>Salut!</i> respecte-t-il les priorités du gouvernement fédéral?	La communication de l'information relative aux programmes et services des ministères est une priorité du gouvernement fédéral.	<i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i> - Greffier du Conseil privé - Discours du Trône	Examen de documents	- Entente de rendement des SM - Directives à l'intention des sous-ministres
	Dans quelle mesure le journal <i>Salut!</i> respecte-t-il les objectifs stratégiques du Ministère?	Le Plan intégré des ressources humaines a été établi en fonction du Plan stratégique quinquennal.	Orientation stratégique du Ministère.	Examen de documents	Plan stratégique quinquennal
				Entrevues	- DG, RH - DG, PPS - DG, Opérations - DGR

Objectif	Question d'évaluation	Indicateurs	Renseignements requis	Méthode de collecte	Source
Succès					
C. Évaluer le rôle et les responsabilités d'ACC associés à la production du <i>Salut!</i> .	Les rôles et les responsabilités sont-ils clairement définis et appropriés?	Les rôles et les responsabilités sont clairement définis.	Organigramme, structure de gouvernance et diagrammes de déroulement du travail	Examen de documents	- Organigramme - Structure de gouvernance - Diagrammes de déroulement du travail
				Entrevues	- Gestionnaires des communications - Comité de rédaction - Gestionnaires d'ACC
	Le journal <i>Salut!</i> est-il intégré dans tous les secteurs du Ministère?	Les engagements pris dans les ententes de rendement ont un lien avec <i>Salut!</i> .	Ententes de rendement	Examen de documents	- Gestionnaires des communications - Comité de rédaction - Gestionnaires d'ACC
D. Évaluer les progrès accomplis dans l'atteinte des résultats escomptés du <i>Salut!</i> en tenant compte des cibles de rendement, de la portée du programme et de sa conception, ce qui comprend la contribution des extrants aux résultats et les liens entre ces deux éléments.	Existe-t-il un processus continu pour évaluer la satisfaction de la clientèle à l'égard du <i>Salut!</i> ?	Sondage sur la satisfaction des clients, formulaire de sondage détachable du <i>Salut!</i> .	Plans de communication et de diffusion du Ministère	Examen de documents	- Budget - Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF)
				Entrevues	- DG, Communications - Gestionnaires d'ACC
	Les pratiques de distribution actuelles du Ministère sont-elles efficaces pour attirer de nouveaux lecteurs?	Évaluation des besoins des clients en ce qui a trait aux renseignements, aux modes de distribution, à la clarté et à la pertinence de l'information fournie. Les plans traiteront des problèmes relevés.	- Plan de communication et de diffusion du Ministère - Analyse de l'environnement (analyse des écarts) portant sur les besoins et les capacités	Examen de documents	- Sondage auprès des clients - Gestionnaires des communications - Comité de rédaction - Gestionnaires d'ACC
				Entrevues	- DG, Communications - Gestionnaires d'ACC

Objectif	Question d'évaluation	Indicateurs	Renseignements requis	Méthode de collecte	Source
Efficacité par rapport au coût					
E. Évaluer l'utilisation des ressources du <i>Salut!</i> relativement à la production des extrants et aux progrès réalisés à l'égard des résultats escomptés.	Dans quelle mesure les stratégies utilisées par ACC pour atteindre les résultats escomptés liés à la production et à la distribution du <i>Salut!</i> sont-elles efficaces et efficientes?	Les stratégies utilisées pour atteindre les résultats escomptés définis dans la Politique rédactionnelle du <i>Salut!</i> sont efficaces et efficientes.	Stratégies liées à la production du <i>Salut!</i> et à sa distribution à une clientèle changeante.	- Entrevues - Examen du nombre d'appels de fichier enregistrés sur le site Web du <i>Salut!</i> - Résultats du sondage auprès des clients	- DG, Communications - Gestionnaires d'ACC - Comité de rédaction
	Des mesures efficaces et économiques sont-elles prises pour atteindre les résultats escomptés du <i>Salut!</i> ?	Inducteurs de coût associés à la production Ressources et gouvernance	- Renseignements provenant du SGF au sujet des coûts d'impression et de distribution. - ETP affectés à la production. - Rôle du comité de rédaction. - Comparaison des coûts avec ceux du journal La Feuille d'érable.	- Examen de documents - Entrevue avec les membres du comité de rédaction et les employés des Communications	- DG, Communications - Gestionnaires d'ACC - Comité de rédaction