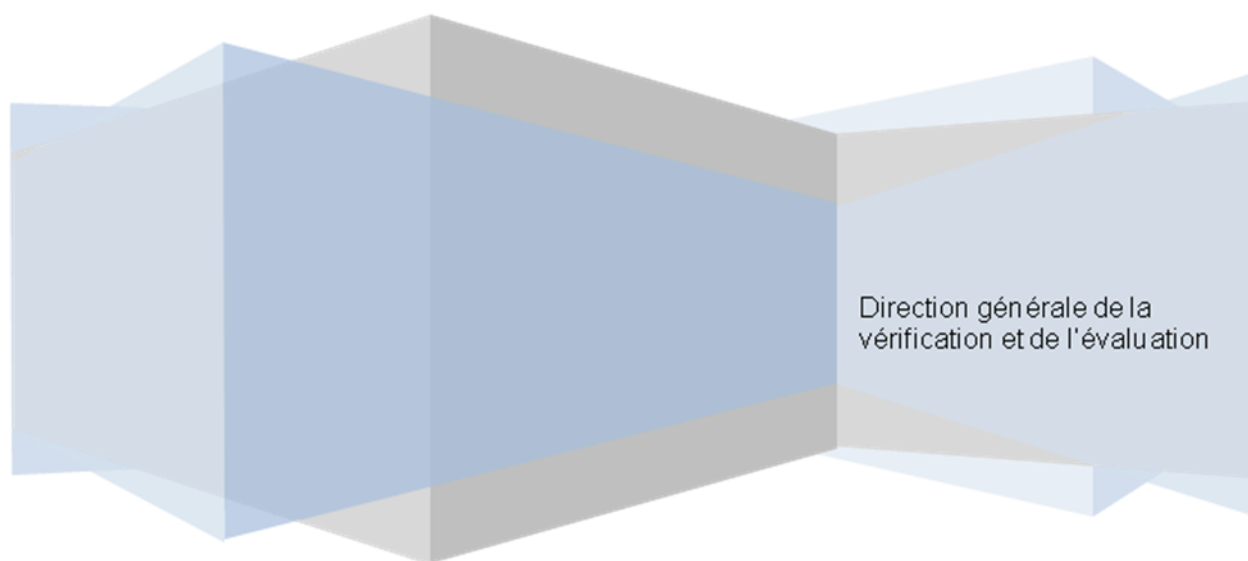


**Évaluation de la Direction
générale commémoration
Programme des contributions aux
partenaires (PCP)
Finale : février 2013**



REMERCIEMENTS

L'équipe d'évaluation tient à remercier la Direction générale de la commémoration d'Anciens Combattants Canada, le personnel de la Direction générale des communications dans les bureaux régionaux ainsi que la direction et les employés de l'Administration centrale, qui ont apporté des contributions inestimables à cette évaluation. Nous tenons également à exprimer notre gratitude au ministère du Patrimoine canadien et à l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, qui ont contribué de l'expertise et des connaissances précieuses. Enfin, l'équipe d'évaluation tient à remercier les bénéficiaires du Programme des contributions aux partenaires qui ont partagé leurs expériences et leurs commentaires.

L'équipe d'évaluation était constituée des personnes suivantes :
Murielle Belliveau, directrice générale, Vérification et Évaluation
Kevin Edgecombe, directeur, Vérification et Évaluation
Vaughn Horton, gestionnaire de la vérification et de l'évaluation
Terrie Vessey, gestionnaire de la vérification et de l'évaluation
Shauna Cheverie, agente de vérification et d'évaluation

Table des matières

	Page
Acronymes	1
SOMMAIRE	2
1.0 Introduction	4
1.1 Vue d'ensemble	4
1.2 Profil du programme	4
1.2.1 Contexte et description	4
1.2.2 Objectifs et résultats escomptés	6
1.2.3 Gestion du programme, principaux intervenants et bénéficiaires	7
1.2.4 Ressources	7
2.0 Méthode d'évaluation	8
2.1 Portée et moment de l'évaluation	8
2.2 Enjeux, objectifs et questions de l'évaluation	8
2.3 Méthode d'évaluation	9
2.3.1 Sources de données	10
2.3.2 Facteurs à considérer, points forts et limites	12
2.3.3 Rôles, responsabilités et assurance de la qualité	14
3.0 Constatations de l'évaluation – Pertinence	15
3.1 Existe-t-il un besoin manifeste pour des fonds de partenariat et ceux-ci permettent-ils de répondre de façon réaliste aux besoins?	15
3.2 Le programme est-il conforme aux priorités du gouvernement fédéral?	18
3.3 Un changement est-il survenu au niveau des clients, des groupes cibles et des intervenants du programme et, le cas échéant, dans quelle mesure ce changement a-t-il une incidence sur la pertinence des critères d'admissibilité au financement?	19
4.0 Constatations de l'évaluation – Rendement (efficacité/succès)	21
4.1 Le système de mesure du rendement actuel tient-il compte des principaux résultats et de leur conformité avec les objectifs du programme?	21
4.2 Le système de mesure du rendement comprend-il des indicateurs appropriés et des objectifs de rendement réalistes, conformes aux résultats escomptés?	22
4.3 Le système de mesure du rendement produit-il des données et des rapports précis, fiables et ponctuels?	23
4.4 Le système de mesure du rendement est-il mis à jour au besoin?	23
4.5 Dans quelle mesure le programme a-t-il atteint ses objectifs?	24
4.5.1 Résultats immédiats	24
4.5.2 Résultat intermédiaire	27
4.5.3 Résultat ultime	28
4.6 Quels résultats non prévus le programme a-t-il eus, le cas échéant?	29

5.1	Dans quelle mesure y a-t-il double emploi ou chevauchement avec d'autres programmes existants (fédéraux, provinciaux, municipaux ou secteur privé)?	33
5.2	Le programme respecte-t-il son budget?	33
5.3	Le programme fait-il la preuve d'efficacités accrues ou d'une meilleure rentabilité dans l'atteinte des buts du programme chaque année?	34
	5.3.1 Efficacité	35
	5.3.2 Rapport coût-efficacité.....	36
5.4	Les contribuables canadiens en ont-ils pour leur argent?.....	38
5.5	Y a-t-il d'autres modes d'exécution qui permettraient d'exécuter le programme de manière plus efficace?	39
	5.5.1 Subvention ou contribution	41
5.6	Y a-t-il d'autres modes d'exécution qui permettraient d'exécuter le programme de manière plus efficace?.....	43
6.0	Conclusions.....	44
7.0	Recommandations et réponse(s)/plan(s) d'action de la direction	46
8.0	Distribution	50
	Annexe A – Importance des recommandations.....	51
	Annexe B – Plan de travail de l'évaluation	52
	Annexe B.1 – Chronologie des événements	61
	Annexe B.2 – Diagramme de la structure du programme (AAP).....	62
	Annexe B.3 – Mandat de l'évaluation	63
	Annexe B.4 – Plan d'échantillonnage.....	64
	Annexe C – Modèle logique du PCP	67
	Annexe D – Matrice de recherche pour l'évaluation	68
	Annexe E – Entrevues d'évaluation	71
	Annexe F – Aperçu d'autres ministères fédéraux offrant des programmes semblables	72
	Annexe G – Organigrammes fonctionnels.....	76
	Processus du Fonds de partenariat d'action communautaire (FPAC).....	76
	Annexe H – Programmes semblables offerts dans d'autres pays	79

Acronymes

AAP	Architecture des activités de programmes
ACC	Anciens Combattants Canada
APECA	Agence de promotion économique du Canada atlantique
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
CVAR	Cadre de vérification axé sur les risques
FPAC	Fonds de partenariat d'action communautaire
PAEMCC	Programme d'aide à l'édification de monuments commémoratifs dans les collectivités
PCP	Programme des contributions aux partenaires
PRCM	Programme de restauration de cénotaphes et de monuments
SMR	Stratégie de mesure du rendement

SOMMAIRE

Le présent rapport fait état des résultats de l'évaluation du Programme des contributions aux partenaires (PCP), qui visait la période d'avril 2008 à mars 2011. Cette évaluation répond à l'exigence du Secrétariat du Conseil du Trésor voulant que tous les programmes permanents de subventions et de contributions soient évalués. En outre, une évaluation du PCP est requise dans le cadre du renouvellement de ses paramètres.

Le PCP permet à Anciens Combattants Canada (ACC) d'accroître sa présence en remplissant son mandat relativement aux activités de commémoration. Dans le cadre du programme, des contributions non remboursables sont versées à un éventail de bénéficiaires éventuels, comme des organismes sans but lucratif, des musées, des établissements d'enseignement, des provinces, des territoires et des municipalités. Le PCP offre deux possibilités de financement :

- le Fonds de partenariat d'action communautaire (FPAC), qui offre une aide financière aux groupes et aux organismes admissibles pour la réalisation d'activités commémoratives à l'échelle régionale et nationale;
- le Programme de restauration de cénotaphes et de monuments (PRCM), qui offre une aide financière aux groupes et aux organismes admissibles afin de conserver de manière adéquate les cénotaphes et monuments érigés à la mémoire des soldats canadiens morts à la guerre, des anciens combattants et des vétérans.

Constatations

Le PCP continue d'être pertinent et conforme aux priorités du gouvernement et d'ACC. Le programme tient compte des changements démographiques, et les mesures appropriées ont été prises afin d'intégrer cette évolution aux exigences relatives à la l'exécution du programme.

Un cadre de mesure du rendement a été mis en place, mais il n'y a toujours pas suffisamment de données sur le rendement pour formuler des commentaires au sujet des progrès réalisés vers l'atteinte des résultats escomptés du programme.

Plusieurs répercussions imprévues ont été relevées en ce qui concerne l'interprétation des politiques, les occasions manquées de reconnaître le soutien d'ACC et les incidences sur les projets en raison de l'annonce tardive de financement.

Aucun double emploi ou chevauchement avec d'autres ministères n'a été relevé. L'évaluation a permis de constater que le ratio des frais administratifs a augmenté au cours de la période étudiée. Les efforts déployés pour rationaliser les processus administratifs n'ont pas donné les résultats escomptés. Pour améliorer l'efficacité et l'efficience du programme, il faut étudier la possibilité de mettre en place d'autres

modes d'exécution, tels que des subventions ou une combinaison de subventions et de contributions. De plus, des changements administratifs au processus d'approbation des demandes amélioreraient le ratio des frais administratifs.

Recommandations

- R1 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Politiques, Communications et Commémoration, fournisse des directives écrites au moyen de politiques, de lignes directrices ou de processus opérationnels concernant les points suivants : le financement répété, les limites des recommandations des bureaux régionaux, les dates de présentation des demandes sur le site Web d'ACC ainsi que les changements apportés aux formulaires des ententes de contribution et les modifications au processus de signature. (Cruciale)
- R2 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Politiques, Communications et Commémoration, veille à ce que les données pertinentes sur le rendement soient recueillies de façon uniforme auprès des responsables de projets importants au moyen d'un outil facilement accessible qui permettrait d'appuyer la surveillance et l'évaluation du programme ainsi que les changements qui y sont apportés. Les données recueillies doivent démontrer quelles ont été les répercussions sur les personnes qui ont participé à une activité commémorative ou à un projet de restauration partiellement financé par ACC. (Cruciale)
- R3 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Politiques, Communications et Commémoration, obtienne l'approbation des organismes centraux pour modifier le modèle d'exécution du Programme des contributions aux partenaires lors du renouvellement des paramètres du programme afin d'améliorer le rapport coût-efficacité et l'efficience. (Cruciale)
- R4 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Politiques, Communications et Commémoration, prenne dès maintenant des mesures pour simplifier les processus liés à l'approbation du financement, aux communications et à la vérification des reçus afin d'améliorer considérablement le ratio des frais administratifs pour l'exécution du Programme des contributions aux partenaires. (Cruciale)

1.0 Introduction

1.1 Vue d'ensemble

L'évaluation du Programme des contributions aux partenaires (PCP)¹ a été réalisée pour répondre à l'exigence voulant que tous les programmes permanents de subventions et de contributions soient évalués, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et à la *Directive sur la fonction d'évaluation* publiée en 2009 par le Conseil du Trésor. En outre, une évaluation du programme était requise avant que ses paramètres ne soient renouvelés.

Le rapport d'évaluation est structuré de façon à fournir des renseignements sur le programme, notamment le contexte, les intervenants, les objectifs et les constatations, de même que la méthode et la portée de l'évaluation. Les constatations de l'évaluation sont ensuite présentées en fonction des éléments suivants : la pertinence et le rendement (efficacité, efficience et économie). L'évaluation fournit ensuite des conclusions, des recommandations et les réponses/plans d'action de la direction. Plusieurs documents pertinents ont été annexés au rapport à titre de référence.

1.2 Profil du programme

1.2.1 Contexte et description

ACC a reçu le mandat, en vertu de la *Loi sur le ministère des Anciens Combattants*, de prévoir les besoins des anciens combattants du service de guerre et des membres anciens et actuels des Forces canadiennes, de leur famille et de nos autres clients, pour ensuite y répondre de manière appropriée. ACC est habilité à offrir des services de commémoration visant à perpétuer le souvenir des personnes qui se sont sacrifiées pour le pays en vertu d'un décret du Conseil privé. Le PCP est régi par le Manuel de politiques du programme *Le Canada se souvient*, volume 1.

Le Conseil du Trésor a approuvé le financement du PCP le 31 juillet 2001 dans le cadre de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire². Le programme vise à fournir une méthode qui permet à ACC d'accroître sa présence en remplissant son mandat relativement aux activités de commémoration. Le programme offre des contributions non remboursables à un éventail de bénéficiaires, y compris des organismes sans but lucratif, des musées, des établissements d'enseignement, de même que des provinces, territoires et municipalités.

¹ Dans le présent rapport d'évaluation, le Programme des contributions aux partenaires sera désigné par l'abréviation PCP ou par le terme programme.

² L'Initiative sur le secteur bénévole (ISB) est une initiative quinquennale commune du gouvernement du Canada et du secteur bénévole qui a été lancée en juin 2000. Son objectif général était d'améliorer la qualité de vie au Canada.

Pour mieux refléter l'utilisation actuelle du programme, les paramètres du PCP ont été révisés en 2008 afin de mettre l'accent sur le soutien d'activités ou d'initiatives commémoratives et de projets de restauration de cénotaphes et de monuments.

Le PCP offre deux possibilités de financement aux groupes et aux organismes admissibles :

1. le Fonds de partenariat d'action communautaire (FPAC), qui offre du soutien pour la réalisation d'activités commémoratives;
2. le Programme de restauration de cénotaphes et de monuments (PRCM), qui veille à ce que les cénotaphes et les monuments qui honorent les anciens combattants, ceux qui sont morts à la guerre et d'importants événements militaires soient conservés.

Le FPAC et le PRCM ont chacun leurs lignes directrices, leurs critères d'admissibilité, leur formulaire de demande, leur processus de demande et leurs pouvoirs délégués. Ils détiennent cependant les mêmes pouvoirs, conformément aux paramètres du PCP.

Le financement offert dans le cadre du FPAC et du PRCM prend la forme de paiements de contribution; par conséquent, ces derniers doivent être étayés par un accord de financement écrit entre ACC et le bénéficiaire, dans lequel sont établies les obligations et les conditions que doivent respecter les deux parties à l'égard des modalités de financement. Les dépenses admissibles engagées sont remboursées en fonction des reçus valides.

Les coûts opérationnels courants ne sont habituellement pas considérés comme des dépenses admissibles dans le cadre du PCP. Toutefois, reconnaissant l'importance du Centre Juno Beach en tant qu'unique monument commémoratif canadien de la Seconde Guerre mondiale en Europe, ACC fournit, par l'entremise du PCP, une aide financière continue depuis 2002 afin de contribuer aux frais de démarrage et d'appuyer les activités du Centre en Normandie, France. En 2003, le SCT a approuvé les modifications apportées aux paramètres du programme afin d'octroyer un financement annuel à l'Association du Centre Juno Beach.

En outre, le FPAC fournit une contribution financière à l'Institut Historica-Dominion afin de soutenir les diverses initiatives de commémoration (Rencontres du Canada, Projet Mémoire et visite des champs de bataille pour les enseignants)³.

Le plan de travail d'évaluation qui se trouve à l'annexe B.2 comprend une chronologie des points saillants du programme ainsi qu'une représentation visuelle de la structure du PCP.

³ L' Institut Historica-Dominion est un organisme de bienfaisance. Il s'agit du plus important organisme national indépendant qui se consacre à l'histoire du Canada ainsi qu'à la citoyenneté et à l'identité canadienne. Ces trois programmes ont pour cible les jeunes et visent à perpétuer le souvenir des sacrifices consentis par les Canadiens.

1.2.2 Objectifs et résultats escomptés

Selon les paramètres du PCP qui sont en vigueur depuis le 1^{er} août 2008, le principal objectif du programme est d'« *aider le Ministère à réaliser sa mission et son mandat en facilitant la création de partenariats avec des intervenants de l'extérieur qui ont des clients ou des objectifs communs. En particulier, le Ministère utilise le PCP pour appuyer les partenariats de commémoration et la restauration de cénotaphes et de monuments :*

- *afin de veiller à ce que les réalisations et les sacrifices des citoyens canadiens qui ont défendu la liberté soient reconnus et à ce que l'importance historique de ces réalisations soit mise en valeur et honorée, et à accroître la participation des Canadiens, surtout celle des jeunes, aux initiatives commémoratives;*
- *afin de perpétuer la mémoire de ceux qui ont servi le Canada en temps de guerre, de conflits militaires et en temps de paix, par la restauration ou l'ajout de cénotaphes ou de monuments. »*

Résultats escomptés du PCP qui sont énoncés dans les paramètres

<i>Immédiat</i>	Les résultats escomptés du projet doivent figurer dans la demande et dans l'entente qui a été approuvée.
<i>Intermédiaire</i>	Les Canadiens participent à des initiatives de commémoration dans la collectivité et à l'échelle nationale grâce à des partenariats.
<i>Ultime</i>	Les Canadiens qui participent aux commémorations comprennent et connaissent la valeur des réalisations et des sacrifices des personnes qui ont servi le Canada en temps de guerre, de conflit armé et de paix.

Le PCP est lié au deuxième résultat stratégique d'ACC suivant : « *Les Canadiens se souviennent de ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre et de paix et en situation de conflit armé, et leur témoignent de la reconnaissance* ». Le PCP s'inscrit dans l'Architecture des activités de programme (AAP), Activité de programme 2.1 – Sensibilisation aux activités commémoratives, sous-activité 2.1.3 – Partenariats. Lors de l'évaluation du PCP de 2008, il n'y avait pas de stratégie de mesure du rendement (SMR) en place. En 2009, un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) et un cadre de vérification axé sur les risques (CVAR) ont été mis en œuvre, et la cueillette de données en fonction des indicateurs de rendement a commencé. Le modèle logique de 2009 se trouve à l'annexe C⁴.

⁴ La SMR et le modèle logique ont été mis à jour et ont été approuvés de nouveau en novembre 2011.

1.2.3 Gestion du programme, principaux intervenants et bénéficiaires

À titre de programme de contributions, le PCP établit des partenariats avec des bénéficiaires, notamment des organismes et des associations de bienfaisance reconnus, des musées, des organismes à vocation historique, des établissements de santé et des établissements d'enseignement, de même que des provinces, des territoires et des municipalités.

Le Ministère travaille également de concert avec le ministère du Patrimoine canadien afin de verser des fonds à l'un des bénéficiaires les plus importants du PCP, soit l'Institut Historica-Dominion. Patrimoine canadien offre une aide financière aux organismes qui contribuent aux objectifs du Ministère liés à la culture, aux arts, au patrimoine, aux langues officielles, à la citoyenneté et à la participation, ainsi qu'aux initiatives en rapport avec les Autochtones, les jeunes et les sports. Patrimoine canadien accorde à ACC des fonds qui sont transférés à l'Institut Historica-Dominion pour des initiatives mentionnées à la section 1.2.1.

Les Canadiens, y compris les anciens combattants et vétérans et leur famille, bénéficient directement des sommes investies grâce au programme dans les initiatives et les activités commémoratives ainsi que dans la restauration des cénotaphes et des monuments canadiens.

1.2.4 Ressources du programme

Au cours de la première année, les fonds du PCP se situaient à un peu moins de 35 000 \$. Dix ans plus tard, soit en 2010-2011, le budget du programme s'élevait à 2,2 millions de dollars, avec 180 partenariats en place. Un montant d'un demi-million de dollars sera versé annuellement au Centre Juno Beach, et ce, jusqu'en 2017, afin de soutenir ses dépenses courantes. Du montant de 2,2 millions de dollars, environ 1,1 million de dollars est alloué au FPAC, et le reste du montant est alloué au PRCM.

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Budget*	2,31 M\$	2,285 M\$	2,26 M\$	2,385 M\$	2,26 M\$ (prévu)
Dépenses *	2,065 M\$	1,846 M\$	1,792 M\$	inconnu	inconnu
Nombre d'initiatives de partenariats	165	158	190	inconnu	inconnu

*Les données sont tirées de l'information financière d'ACC. Elles comprennent les sommes de Patrimoine canadien qui sont transférées dans le budget ainsi que le financement des dépenses de l'Association du Centre Juno Beach.

2.0 Méthode d'évaluation

2.1 Portée et moment de l'évaluation

La présente évaluation porte sur la pertinence, l'efficacité/le succès et l'efficience/l'économie des fonds accordés au FPAC et au PRCM dans le cadre du PCP d'ACC pour la période allant du 1^{er} avril 2008 jusqu'au 31 mars 2011. La Direction générale de la commémoration, qui est responsable de l'exécution du PCP, participe à diverses activités de sensibilisation qui offrent aux Canadiens des occasions de se souvenir de l'histoire militaire canadienne et d'en apprendre davantage à ce sujet. La présente évaluation porte principalement sur les activités de sensibilisation menées en partenariat qui sont liées au FPAC et au PRCM. Les recherches sur le terrain effectuées dans le cadre de l'évaluation se sont déroulées entre les mois d'août et d'octobre 2011.

Le 15 mars 2011, le Comité ministériel de l'évaluation a approuvé le mandat de l'évaluation.

2.2 Enjeux, objectifs et questions de l'évaluation

Selon le mandat de l'évaluation du PCP, cette dernière est axée sur les objectifs suivants :

- évaluer la mesure dans laquelle l'activité de programme Sensibilisation aux activités commémoratives – Partenariats continue de répondre à un besoin manifeste et satisfait aux attentes des anciens combattants et de la population canadienne;
- évaluer les liens entre les objectifs de l'activité de programme Sensibilisation aux activités commémoratives – Partenariats et (i) les priorités du gouvernement fédéral et (ii) les résultats ministériels stratégiques;
- évaluer les rôles et les responsabilités d'ACC relativement à l'exécution de l'activité de programme Sensibilisation aux activités commémoratives – Partenariats;
- évaluer les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats escomptés de l'activité de programme Sensibilisation aux activités commémoratives – Partenariats par rapport aux objectifs de rendement et à la portée et à la conception du programme, ce qui comprend les liens et la contribution des extrants aux résultats;
- évaluer l'utilisation des ressources de l'activité de programme Sensibilisation aux activités commémoratives – Partenariats relativement à la production des extrants et aux progrès réalisés concernant l'atteinte des résultats escomptés.

Après avoir examiné le mandat approuvé, l'équipe d'évaluation et le secteur de programme ont convenu d'examiner la pertinence du programme pour les Canadiens et les anciens combattants et vétérans. Le mandat de l'évaluation du Programme des contributions aux partenaires est énoncé dans le plan de travail d'évaluation, à l'annexe B.3.

L'évaluation portait sur les questions suivantes :

Pertinence (besoin continu et conformité aux priorités du gouvernement et aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral)

1. Existe-t-il un besoin manifeste pour des fonds de partenariat et ceux-ci permettent-ils de répondre de façon réaliste aux besoins?
2. Le programme est-il conforme aux priorités du gouvernement fédéral?
 - a) Y a-t-il lieu que le gouvernement y participe?
 - b) Quel rôle devrait jouer ACC?
 - c) Le programme sert-il l'intérêt public?
3. Un changement est-il survenu au niveau des clients, des groupes cibles et des intervenants du programme et, le cas échéant, dans quelle mesure ce changement a-t-il une incidence sur la pertinence des critères d'admissibilité au financement?

Rendement (efficacité/succès)

1. Le système de mesure du rendement actuel tient-il compte des principaux résultats et de leur conformité avec les objectifs du programme?
2. Le système de mesure du rendement comprend-il des indicateurs appropriés et des objectifs de rendement réalistes, conformes aux résultats escomptés?
3. Le système de mesure du rendement produit-il des données et des rapports précis, fiables et ponctuels?
4. Le système de mesure du rendement est-il maintenu et mis à jour au besoin?
5. Dans quelle mesure le programme a-t-il atteint ses objectifs?
6. Quels résultats non prévus le programme a-t-il eus, le cas échéant?

Rendement (efficience et économie)

1. Dans quelle mesure y a-t-il double emploi ou chevauchement avec d'autres programmes existants (fédéraux, provinciaux, municipaux ou secteur privé)?
2. Le programme respecte-t-il son budget?
3. Le programme fait-il la preuve d'efficacités accrues ou d'une meilleure rentabilité dans l'atteinte des buts du programme chaque année?
4. Les contribuables canadiens en ont-ils pour leur argent?
5. Y a-t-il d'autres modes d'exécution qui permettraient d'exécuter le programme de manière plus efficace?
6. Y a-t-il d'autres modes d'exécution qui permettraient d'exécuter le programme de manière plus efficace?

2.3 Méthode d'évaluation

L'évaluation du PCP était sommative et fondée sur un modèle non expérimental⁵. Une variété de facteurs a mené au choix du modèle :

⁵ Généralement, les évaluations non expérimentales n'utilisent pas de groupe témoin ou de groupe de comparaison, et reposent sur des sources de données qualitatives.

- le PCP est un programme de faible valeur financière (moins de 1 % des fonds destinés aux programmes d'ACC) qui comprend des ententes de contribution à faible valeur financière pour des activités de partenariat à faible risque;
- il n'y a aucun renseignement de référence sur la situation avant la mise en œuvre du programme pour permettre de mesurer les incidences du programme;
- il n'y a pas eu utilisation d'un groupe témoin ou d'un groupe de comparaison étant donné que les répercussions sur les bénéficiaires du PCP et les participants aux activités financées sont peu connues;
- selon la conclusion d'une évaluation précédente effectuée en 2008, le programme est pertinent, et il y a possibilité d'améliorer l'efficacité, l'efficience et l'économie;
- bon nombre des recommandations découlant de l'évaluation de 2008 ont été mises en œuvre;
- le programme n'est pas trop complexe, et le contexte a très peu changé depuis la dernière évaluation.

Le risque lié aux modèles non expérimentaux est qu'il est difficile de mesurer les répercussions du programme sur les Canadiens.

Avec la méthode d'évaluation utilisée, on a tenté d'atténuer ce risque en demandant aux bénéficiaires quelles auraient été les répercussions s'ils n'avaient pas reçu une contribution du PCP. L'équipe d'évaluation a envisagé la possibilité de communiquer avec les demandeurs à qui on avait refusé une contribution; cependant, les demandeurs qui n'avaient jamais reçu de contribution étaient très peu nombreux. La méthode utilisée a plutôt consisté à mener des entrevues auprès des demandeurs à qui on avait à la fois accordé et refusé une contribution pour un projet.

La triangulation des données pour valider les constatations est une autre stratégie d'atténuation qui a été utilisée. L'évaluation a utilisé des sources de données multiples pour chaque point évalué et pour chaque question. Même si d'autres méthodes d'évaluation ont été envisagées (comme des entrevues auprès des participants aux activités, des études de cas, etc.), il n'a pas été possible de les mettre en œuvre dans le cadre des paramètres du plan d'évaluation.

2.3.1 Sources de données

Les constatations et les conclusions de l'évaluation sont fondées à la fois sur des sources de données qualitatives et quantitatives. Les sources de données multiples qui ont été utilisées sont les suivantes^{6 et 7} :

⁶ Veuillez également vous référer à l'annexe D – Matrice de recherche pour l'évaluation pour voir l'information relative aux données utilisées dans la question d'évaluation.

⁷ Les données provenant des entrevues auprès des principaux répondants, de l'examen des dossiers et des questionnaires à l'intention des bénéficiaires sont présentées comme suit : « tous » (100 %), « grande majorité » (80 % à 99 %), « majorité » (de 55 % à 79 %), « environ la moitié » (de 45 % à 54 %), et « quelques-uns » (moins de 45 %).

- *Examen des documents internes*

Les principaux documents examinés comprennent les documents stratégiques d'ACC comme le Rapport sur les plans et les priorités du Ministère, le Rapport ministériel sur le rendement, les documents relatifs à la délégation de pouvoirs en matière de commémoration, les politiques relatives à la commémoration, la stratégie relative aux activités de commémoration, l'évaluation du PCP de 2008 et le rapport du sondage national d'ACC mené auprès des clients. Des documents du gouvernement du Canada, comme le discours du Trône, ont aussi été examinés.

L'équipe d'évaluation a examiné les documents relatifs au programme afin d'en acquérir une connaissance approfondie. Les documents examinés comprennent les paramètres du PCP, les lignes directrices et les processus relatifs au programme, les manuels et les formulaires utilisés dans le cadre du programme, la stratégie de mesure du rendement (SMR), le CVAR, le CGRR et le modèle logique du programme.

- *Examen des documents externes*

Un examen des sites Internet d'autres ministères du gouvernement fédéral a été effectué afin de déterminer s'il y avait des chevauchements avec le programme ainsi que d'autres pratiques exemplaires ou alternatives possibles. Un examen sur Internet a également été effectué afin d'obtenir des renseignements de référence concernant des programmes comparables dans d'autres pays.

Les résultats de l'examen des sites d'autres ministères du gouvernement fédéral ont mené à un examen plus approfondi des programmes offerts par Patrimoine canadien, en particulier, le programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine. Ce programme est semblable au PCP pour ce qui est de son modèle et de son exécution.

Les résultats des trois sondages nationaux ont quant à eux été examinés afin d'évaluer la pertinence et le succès.

- *Analyse des données*

Les données administratives conservées et fournies par le secteur de programme ont été examinées pour évaluer la pertinence et le succès (par exemple, le nombre d'initiatives de partenariats, les dépenses et les délais d'exécution). Les résultats du sondage de suivi mené auprès des bénéficiaires ont été analysés afin d'obtenir des commentaires.

Un échantillon de dossiers de projet du PCP correspondant à la période visée de l'évaluation ont été choisis au hasard et ont été examinés afin d'évaluer l'efficacité et l'efficience de l'exécution du programme ainsi que les progrès réalisés par rapport aux résultats escomptés. Veuillez vous référer au plan d'échantillonnage qui figure à l'annexe B.4 pour obtenir les détails concernant l'échantillon utilisé.

- *Entrevues auprès des principaux répondants :*

Les entrevues auprès des principaux répondants ont fourni des données qualitatives fondées sur les perceptions et les opinions des personnes qui ont joué un rôle important dans le cadre du programme ou dans son exécution. L'équipe d'évaluation a mené au total 45 entrevues (en personne ou par téléphone) : des représentants d'ACC (23), des bénéficiaires du programme (16), et d'autres représentants du gouvernement fédéral (6). Parmi les 16 bénéficiaires interrogés, 14 ont reçu un financement du FPAC et les deux bénéficiaires restants ont eu accès au PRCM. Trois bureaux régionaux ont été choisis pour les visites effectuées par l'équipe d'évaluation : Ottawa, Toronto et Halifax. Pour obtenir plus de détails sur les entrevues, veuillez vous référer à l'annexe E – Entrevues d'évaluation.

- *Observation*

Afin de mieux comprendre le processus d'évaluation des demandes, l'équipe d'évaluation a assisté à une réunion du Comité d'examen de l'Administration centrale du FPAC et à une réunion du Comité d'examen externe du PRCM.

- *Examen des documents*

Un examen des mesures rentables (c.-à-d. les ratios des frais administratifs) a été effectué afin de déterminer s'il existait déjà des normes pour des programmes comparables au Canada.

2.3.2 Facteurs à considérer, points forts et limites

La principale limite de la présente évaluation est l'utilisation d'un modèle non expérimental qui restreint la capacité de mesurer les répercussions finales du programme sur les participants et les Canadiens. L'évaluation est également limitée par le fait que, malgré les progrès du programme en ce qui concerne la collecte de données sur le rendement, il y a toujours un manque d'information sur les répercussions, étant donné que les données du programme qui ont été recueillies pour évaluer le rendement continuent d'être principalement des extrants (par exemple, le nombre d'initiatives de partenariats approuvées par rapport au nombre de demandes).

Par ailleurs, d'après les constatations présentées dans le présent rapport, les limites qui suivent ont été observées :

- Les données sur le rendement disponibles pour évaluer les progrès réalisés par rapport aux résultats escomptés ne couvraient qu'une période de deux ans.
- Les résultats du programme ont évolué depuis 2008, ce qui rend difficile de comparer de façon cohérente les données de mesure au fil des années.
- Les bénéficiaires d'un financement sont généralement des organismes sans but lucratif qui ont des ressources limitées et qui manquent d'expertise pour mesurer le rendement.
- L'absence d'un système de collecte de données efficace limite la production de données probantes pour la surveillance et l'évaluation :
 - le Programme de gestion des subventions et des contributions est utilisé pour recueillir les données relatives au PRCM. Malheureusement, ce

système ne s'est pas révélé fiable et ne répond pas aux besoins du programme.

- La collecte des données relatives au FPAC est effectuée au moyen d'un système manuel dépassé.
- La mesure du succès prend la forme d'une auto-évaluation. Par exemple, les rapports de projet finaux du FPAC ne contiennent que des données empiriques et recèlent souvent peu d'information sur les répercussions des projets.
- Les documents de la recherche sur l'opinion publique concernant les activités de la Direction générale de la commémoration contiennent peu d'information portant expressément sur le financement du PCP.
- Le sondage mené auprès des bénéficiaires pour recueillir leurs commentaires a récemment été introduit dans le cadre de la SMR, et l'équipe d'évaluation a pu inclure plusieurs questions propres aux exigences d'évaluation. Le sondage n'était pas terminé au moment de l'analyse; toutefois, le taux de réponses a été suffisant pour permettre de tirer des conclusions.
- Le degré de reconnaissance et de sensibilisation des Canadiens à l'égard des réalisations et des sacrifices des anciens combattants et vétérans est difficile à mesurer.
- Étant donné que le PRCM est offert uniquement par l'Administration centrale, les employés régionaux participent à l'exécution du FPAC; des approches et des mécanismes de programme variés sont donc appliqués.
- Comme les entrevues auprès des intervenants clés n'ont pas mis à contribution des répondants indépendants, il y avait biais possible des répondants à l'entrevue.

Les stratégies énoncées ci-après ont été appliquées pour remédier aux limites de l'évaluation susmentionnées :

- des sources de données multiples pour tous les points d'évaluation et toutes les questions;
- des entrevues réalisées avec tous les directeurs régionaux de la Direction générale de la commémoration afin de déterminer dans quelle mesure l'approche et l'exécution du FPAC varient;
- l'examen des dossiers (fondé sur un échantillonnage représentatif de toutes les régions);
- des entrevues réalisées avec des demandeurs à qui on avait refusé un financement.

Autres considérations

Anciens Combattants Canada procède actuellement à la transformation de l'ensemble de ses programmes en vue d'améliorer la qualité, la rapidité et l'efficacité de la prestation des services aux bénéficiaires. Le programme de transformation vise principalement à :

- réduire la complexité;
- remanier la prestation des services;

- renforcer les partenariats;
- obtenir les réalisations attendues à l'égard de la Nouvelle Charte des anciens combattants; et
- harmoniser l'organisation avec le profil démographique de la clientèle.

Dans la mesure du possible, la présente évaluation contribuera à l'atteinte des objectifs susmentionnés.

L'évaluation précédente du PCP (2008) servira de référence tout au long de ce document. Le présent rapport d'évaluation vise les secteurs communs pour lesquels les recommandations n'ont pas été mises au point ou ne sont plus pertinentes aux fins de cette analyse.

2.3.3 Rôles, responsabilités et assurance de la qualité

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'ACC a agi à titre de chargée de projet pour cette évaluation.

Avant que commencent les travaux d'évaluation sur le terrain, le plan d'évaluation a été distribué aux responsables du secteur de programme aux fins d'examen et de commentaires.

Parmi les autres mesures d'assurance de la qualité qui ont été appliquées à la présente évaluation, on retrouve notamment la validation auprès du secteur de programme et de la Direction de la statistique, ainsi qu'un examen interne par les pairs.

Le rapport a été examiné par le directeur général de la Vérification et de l'Évaluation ainsi que par le Comité ministériel de l'évaluation.

3.0 Constatations de l'évaluation – Pertinence

L'évaluation a porté sur la pertinence continue et l'harmonisation du PCP avec les besoins et les priorités du Ministère, du gouvernement et du public.

3.1 Existe-t-il un besoin manifeste pour des fonds de partenariat et ceux-ci permettent-ils de répondre de façon réaliste aux besoins?

Principale constatation : Il existe un besoin clairement attesté pour un soutien continu de la part du gouvernement du Canada afin d'aider les organismes sans but lucratif dans la mise en œuvre d'activités commémoratives et la restauration de cénotaphes et de monuments.

Des données probantes tirées d'études de l'opinion publique montrent que la grande majorité des Canadiens continuent d'accorder de l'importance aux activités commémoratives.

Les résultats du sondage mené par Ipsos-Reid⁸ en 2010 ont révélé ce qui suit :

- une grande majorité de Canadiens (91 %) s'entendent pour dire que les anciens combattants et vétérans canadiens devraient être reconnus pour les sacrifices qu'ils ont consentis au nom du Canada;
- près de 9 Canadiens sur 10 (88 %) ont indiqué qu'il était important qu'ACC reconnaisse et honore les anciens combattants et vétérans canadiens décédés et ceux qui sont morts à la guerre en assurant l'entretien des monuments commémoratifs, des cimetières et des pierres tombales;
- de nombreux Canadiens (87 %) ont indiqué que les cérémonies et les activités visant à rendre hommage aux anciens combattants et vétérans canadiens décédés et à ceux qui sont morts à la guerre pour leur service sont importantes.

Un autre sondage national mené en 2010, intitulé Anciens Combattants Canada – Sensibilisation, participation et satisfaction des Canadiens à l'égard de la programmation des activités du Souvenir⁹, a révélé ce qui suit :

- pratiquement tous les répondants du grand public (97 %) ont accordé au moins une certaine importance à la reconnaissance des réalisations et des sacrifices des anciens combattants;

⁸ Le sondage mené par Ipsos-Reid est réalisé à l'échelle nationale et a été commandé par ACC. Ce sondage a été réalisé par téléphone du 16 au 18 novembre 2010. Mille deux Canadiens ont participé au sondage; le niveau de confiance était de 95 % et la marge d'erreur était de plus ou moins 3,1 %.

⁹ La Direction générale Le Canada se souvient a retenu les services de Phoenix pour réaliser deux sondages : l'un auprès des Canadiens en général [1 006] et l'autre auprès des jeunes Canadiens âgés de 13 à 18 ans [514]. Les sondages ont été réalisés par téléphone en mars 2010. Les résultats du sondage à l'intention du grand public comportent une marge d'erreur de plus ou moins 3,2 % (19 fois sur 20). Le sondage à l'intention des jeunes s'appuyait sur une méthode d'échantillonnage non probabiliste. Par conséquent, l'échantillon ne peut être considéré comme représentatif de l'ensemble des jeunes du Canada. Par contre, on a fait en sorte que les proportions de l'échantillon, en matière de région, de langue et de sexe, ressemblent à celles de l'ensemble des jeunes Canadiens.

- dans une question ouverte, on a demandé aux répondants du grand public d'indiquer ce qu'ils font pour souligner les services rendus par les anciens combattants et vétérans; ils ont répondu le plus souvent qu'ils participaient à des cérémonies commémoratives (36 %);
- la vaste majorité des répondants (92 %) étaient d'accord qu'il faut reconnaître les sacrifices consentis par les anciens combattants du Canada, 76 % se disant entièrement d'accord avec cette affirmation;
- la vaste majorité des jeunes interrogés (94 %) trouvaient important de se souvenir des Canadiens qui ont servi pour notre pays.

Enfin, le Sondage national de 2010 auprès des clients d'ACC¹⁰ a permis d'obtenir les résultats suivants :

- 86 % des répondants ont indiqué qu'il était important, voire très important, d'appuyer les cérémonies et les activités au Canada et d'en faire la promotion;
- 83 % des répondants ont indiqué qu'il était important, voire très important, de fournir un financement pour aider les collectivités à l'échelle du Canada à réaliser des initiatives de commémoration et la restauration de monuments;
- seule la moitié des répondants étaient au courant des programmes et des activités de commémoration d'ACC.

Le besoin continu du soutien financier du PCP a également été démontré lors des entrevues auprès des principaux répondants (employés des bureaux régionaux et de l'Administration centrale et bénéficiaires des programmes d'ACC). Tous les employés interrogés s'entendent pour dire que le financement est pertinent. L'ensemble des principaux répondants interrogés étaient d'accord pour dire qu'ACC fournit aux demandeurs une expertise en matière d'information et une orientation, et favorise les partenariats entre les parties afin de promouvoir et d'améliorer les activités commémoratives. (Les employés des bureaux régionaux n'ont pas formulé de commentaires concernant le PRCM, étant donné que le programme relève de l'Administration centrale.)

Comme le démontre le Tableau 1 – Nombre de partenariats par exercice financier, il y a eu une hausse générale du nombre de demandes de partenariat au cours des trois derniers exercices financiers. Le FPAC a connu une augmentation de 44 % au cours des trois derniers exercices, tandis que le PRCM a connu une diminution de 27 %. La variation observée pour les partenariats qui ont été approuvés dans le cadre du PRCM peut s'expliquer par les méthodes de communication des données; lors du calcul du nombre de projets approuvés pour un exercice financier donné, on utilise la date à laquelle le ministre a approuvé le projet. La durée du processus d'approbation varie; par conséquent, le calendrier de toutes les approbations ministérielles a une incidence directe sur les statistiques du programme. Une autre variable vient du fait que, par le passé, le PRCM n'avait pas de réunions trimestrielles

¹⁰ Le sondage national auprès des clients a été réalisé par téléphone du 1^{er} avril au 1^{er} mai 2010 (test préalable), et du 6 au 22 mai 2010. La technique d'échantillonnage du sondage a permis d'obtenir un échantillon aléatoire avec une probabilité égale de sélection des répondants dans chaque groupe bénéficiaire (par exemple, ancien combattant ayant servi en temps de guerre, survivants, membre de la GRC, etc.). Les résultats sont précis dans une marge de plus ou moins 2,6 points de pourcentage, 19 fois sur 20.

du comité d'examen (comme c'est actuellement le cas). Par exemple, les réunions plus fréquentes qui se sont tenues au cours de l'exercice 2008-2009 ont donné lieu à l'approbation d'un plus grand nombre de partenariats.

Tableau 1 – Nombre de partenariats par exercice financier

	2008 - 009	Pourcentage d'augmentation d'un exercice à l'autre	2009 - 2010	Pourcentage d'augmentation d'un exercice à l'autre	2010 - 2011	Pourcentage d'augmentation de l'exercice 2008-2009 à l'exercice 2010-2011	Total pour les 3 exercices
Nombre de partenariats du FPAC	98	13	111	27	141	44	350
Nombre de partenariats du PRCM	67	-30	47	4	49	-27	163
Total	165		158		190		513

Remarque : Lorsque des modifications sont apportées à une entente de contribution, cela compte pour un nouveau partenariat. Cette situation se produit plus fréquemment dans le cadre du PRCM.

Il n'existe pas de données statistiques sur le nombre total de monuments commémoratifs de guerre au Canada. Le ministère de la Défense nationale tient l'Inventaire national des monuments commémoratifs militaires canadiens, qui permet aux personnes et aux organismes de demander l'inscription d'un monument militaire canadien à l'Inventaire. En décembre 2011, plus de 6 600 monuments étaient répertoriés, et au cours des trois dernières années, 163¹¹ d'entre eux ont été rénovés grâce à l'appui du PRCM. Presque tous les monuments du Canada ont été érigés grâce aux efforts de groupes communautaires, des provinces, de municipalités, de commanditaires privés, d'associations régimentaires ou d'organismes d'anciens combattants. On compte sur le soutien d'ACC, étant donné qu'avec le temps, bon nombre de ces monuments se sont détériorés, et les groupes qui les ont érigés ne sont pas en mesure d'assurer l'entretien nécessaire en vue de leur restauration ou, encore, certains de ces groupes n'existent plus.

On a demandé à des bénéficiaires du PCP si les activités commémoratives qui ont été financées auraient eu lieu s'ils n'avaient pas eu accès au financement d'ACC. La grande majorité des répondants ont indiqué qu'ils auraient été de l'avant avec leur projet, avec ou sans le financement du PCP. Toutefois, la moitié d'entre eux ont signalé que l'activité aurait eu des répercussions négatives à certains égards (par exemple, la portée réduite des activités, des répercussions financières, une plus grande dépendance à l'égard de bénévoles, les coûts d'inscription, etc.).

¹¹ Ce nombre comprend les nouvelles ententes de contribution ainsi que les ententes de contribution qui ont été modifiées. Compte tenu de la méthode de collecte de données utilisée, il a été impossible d'isoler le nombre exact de rénovations.

Trois organismes importants sans but lucratif ont bénéficié d'un financement chaque année au cours des trois derniers exercices financiers : l'Association du Centre Juno Beach, l'Institut Historica-Dominion et la Ligue canadienne de football. Ces organismes reçoivent une contribution pluriannuelle importante qui correspond à environ la moitié du budget annuel du FPAC. Ces ententes de contribution de valeur élevée illustrent l'engagement du gouvernement du Canada à soutenir les activités commémoratives.

3.2 Le programme est-il conforme aux priorités du gouvernement fédéral?

- a) Y a-t-il lieu que le gouvernement y participe?
- b) Quel rôle devrait jouer ACC?
- c) Le programme sert-il l'intérêt public?

Principale constatation : L'harmonisation entre le PCP et les priorités d'ACC et du gouvernement fédéral est clairement démontrée.

a) Y a-t-il lieu que le gouvernement y participe?

Le discours du Trône du gouvernement du Canada précise les priorités du gouvernement fédéral pour l'année à venir. Le discours du Trône de 2011, *Ici pour défendre le Canada*, porte notamment sur la nécessité que les Canadiens et le gouvernement reconnaissent les services rendus par tous les anciens combattants et vétérans :

« Les Forces armées canadiennes jouent un rôle crucial dans la défense de notre souveraineté et de notre sécurité nationale. Alors que la mission du Canada en Afghanistan devient axée sur la formation, la diplomatie et le développement, notre gouvernement se joint aux Canadiens en rendant hommage à ceux qui y ont laissé leur vie et en soulignant le sacrifice et les réalisations de toutes les femmes et de tous les hommes, tant militaires que civils, qui ont servi et servent en Afghanistan. Notre gouvernement continuera de reconnaître et d'appuyer les anciens combattants ».

L'engagement continu du gouvernement à fournir des contributions pluriannuelles de valeur élevée à des organismes comme l'Association du Centre Juno Beach et l'Institut Historica-Dominion démontre son soutien envers les activités commémoratives.

b) Quel rôle devrait jouer ACC?

Anciens Combattants Canada est chargé de sensibiliser les Canadiens aux réalisations et aux sacrifices faits par ceux et celles qui ont servi le Canada et à leur importance historique dans le développement du Canada en tant que nation. En vertu d'un décret du Conseil privé, ACC est habilité à offrir des services de commémoration visant à perpétuer le souvenir des personnes qui se sont sacrifiées pour la nation.

Le Plan stratégique quinquennal d'ACC, 2009-2014, présente quatre priorités stratégiques :

- transformer la prestation de services et les fonctions de soutien pour répondre aux besoins des clients;
- recentrer les activités commémoratives;
- soutenir et renouveler les effectifs d'ACC pour relever les défis;
- renforcer la gestion, la transparence et la responsabilisation au sein du Ministère.

Le PCP est une sous-activité de l'Architecture des activités de programmes (AAP) d'ACC, et s'inscrit dans le deuxième résultat stratégique ministériel « *Les Canadiens se souviennent de ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre et de paix, et en situation de conflit armé, et leur témoignent de la reconnaissance* ».

La grande majorité des employés interrogés étaient d'accord pour dire que le PCP cadre avec les initiatives de la Direction générale de la commémoration d'ACC. Un employé a précisé ce qui suit : « *Nous offrons des programmes, notamment le PCP, qui répondent au besoin d'élaborer des programmes de commémoration pour les Canadiens; le PCP constitue une autre façon de transmettre le message relatif à la commémoration* ».

c) Le programme sert-il l'intérêt public?

Les principaux objectifs du PCP sont d'aider le Ministère à réaliser sa mission et son mandat en facilitant la création de partenariats avec des intervenants de l'extérieur ayant des clients ou des objectifs en commun. Plus particulièrement, le Ministère utilise le PCP pour appuyer les partenariats de commémoration et la restauration de cénotaphes et de monuments.

Pour ce qui est de la section 3.1.1, les résultats des sondages nationaux et les entrevues auprès des principaux répondants démontrent que le public manifeste un grand intérêt à ce qu'ACC offre son soutien afin que se tiennent des activités commémoratives visant à rendre hommage aux anciens combattants et vétérans et à les reconnaître.

3.3 Un changement est-il survenu au niveau des clients, des groupes cibles et des intervenants du programme et, le cas échéant, dans quelle mesure ce changement a-t-il une incidence sur la pertinence des critères d'admissibilité au financement?

Principale constatation : Reconnaisant le changement dans les données démographiques du Ministère à l'égard des vétérans des FC, la Direction générale de la commémoration a modifié les critères d'évaluation du PCP en conséquence. Une plus grande attention a également été accordée à la participation des jeunes.

Le Ministère fonctionne dans un environnement qui change rapidement; sa clientèle, qui était principalement constituée d'anciens combattants traditionnels, comprend maintenant de plus en plus de vétérans des FC. La participation accrue des vétérans des FC aux activités commémoratives sera encore plus importante compte tenu de

cette évolution du profil démographique. Le Ministère est conscient de la nécessité de faire en sorte que les futures approches de la commémoration respectent les traditions du passé, mais reflètent également les réalités des vétérans d'aujourd'hui. La Direction générale de la commémoration reconnaît également la nécessité de faire participer les jeunes Canadiens et de les renseigner au sujet de la commémoration afin que le message du Souvenir soit transmis aux générations futures.

Ces changements dans le profil démographique ont amené la Direction générale à établir les objectifs suivants :

- continuer à consulter les vétérans et les anciens combattants traditionnels, les intervenants et les Canadiens pour faire en sorte que les activités commémoratives reflètent la façon dont ils souhaitent que les vétérans soient reconnus et honorés;
- reconnaître le besoin de reconnaissance des vétérans des FC comme étant une priorité (comment leur rendre hommage pour leur service et les faire participer à des activités commémoratives);
- accorder une importance accrue aux activités de commémoration au Canada tout en maintenant les engagements internationaux et la présence internationale.
- s'assurer que les Canadiens ont accès à des activités commémoratives là où ils vivent en utilisant la technologie et les partenariats de façon efficace;
- présenter des activités pour les jeunes, et élaborer et renforcer la stratégie visant à encourager la participation de ces derniers.

Les changements démographiques n'ont eu aucune incidence sur les critères d'admissibilité au programme. Le PCP contribue grandement à la réalisation des objectifs de la Direction générale :

- il incite la population à participer aux activités de commémoration;
- il établit les critères liés aux demandes et les critères d'approbation afin de favoriser la participation des jeunes et des vétérans des FC aux activités;
- il appuie les organismes comme l'Institut Historica-Dominion qui accorde une grande importance à la participation des jeunes, des enseignants et des vétérans des FC;
- il améliore les ressources technologiques telles que les outils de réseautage social.

4.0 Constatations de l'évaluation – Rendement (efficacité/succès)

La présente section porte sur le système de mesure du rendement et comprend notamment les données disponibles relatives au degré de succès du programme vers l'atteinte de ses résultats et des résultats non prévus, le cas échéant.

4.1 Le système de mesure du rendement actuel tient-il compte des principaux résultats et de leur conformité avec les objectifs du programme?

Constatation : Le PCP a un système de mesure du rendement qui tient compte des résultats et de leur conformité avec les objectifs du programme.

La section 1.2.2 du rapport porte sur les objectifs et les résultats escomptés du programme tels qu'énoncés dans les paramètres du PCP, et fournit des données relatives aux objectifs et aux extrants du PCP qui ont contribué à l'atteinte du résultat stratégique global des partenariats de la Direction générale de la commémoration. Comme il est indiqué ci-après, les résultats sont conformes aux objectifs du programme qui consistent à appuyer les partenariats et la restauration de cénotaphes et de monuments dans les collectivités. Les résultats portent également sur la participation des Canadiens, en particulier les jeunes, afin de reconnaître les réalisations et les sacrifices consentis et d'en perpétuer le souvenir.

Les résultats escomptés du PCP figurent dans les paramètres de 2008; toutefois, aucun indicateur de rendement n'a été établi et aucune collecte de données n'a été entreprise avant que soient créés le CGRR et le CVAR en 2009. L'équipe d'évaluation a évalué les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats du CGRR et du CVAR de 2009, lesquels sont énoncés ci-après :

Résultats immédiats	Les Canadiens, en particulier les jeunes, participent aux activités de commémoration. Des activités de commémoration et de restauration ont lieu dans l'ensemble des collectivités du Canada.
Résultat intermédiaire	La mémoire de ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre, de conflit militaire et de paix est préservée.
Résultat ultime	Les Canadiens reconnaissent les réalisations et les sacrifices de tous ceux et celles qui ont contribué aux efforts du Canada pour défendre la liberté.

4.2 Le système de mesure du rendement comprend-il des indicateurs appropriés et des objectifs de rendement réalistes, conformes aux résultats escomptés?

Principale constatation : Le PCP a permis d'établir des indicateurs de rendement; cependant, il y a des lacunes en ce qui a trait aux mesures appropriées qui doivent être prises à l'égard des répercussions. En ce qui concerne les indicateurs appropriés, des objectifs de rendement réalistes ont été établis.

Le programme a réalisé d'importants progrès depuis la dernière évaluation grâce à l'élaboration d'une stratégie de mesure du rendement (SMR), à la collecte et à l'analyse de l'information relative au rendement, et à l'établissement d'objectifs. Le CGRR et le CVAR de 2009 ont permis d'établir un certain nombre d'objectifs de rendement pour le FPAC et le PRCM. Le secteur de programme a établi des objectifs liés au nombre d'activités et de restaurations, aux délais d'exécution relatifs aux décisions et au niveau de satisfaction des vétérans, de même que le résultat stratégique d'ACC. La SMR approuvée de 2011 a établi les objectifs pour la plupart des indicateurs, mais elle continue néanmoins de présenter des lacunes.

En ce qui concerne les extrants, des mesures quantitatives sont disponibles, comme le nombre de partenariats approuvés, le nombre de demandes reçues et la rapidité des décisions relatives au financement. Pour ce qui est des résultats, les limites qui suivent ont été cernées par l'équipe d'évaluation en raison du manque de données sur les répercussions :

1. Les résultats découlant de l'examen de documents, des entrevues auprès des principaux répondants et de l'examen des dossiers indiquent que les données actuelles qui ont été recueillies portent principalement sur l'auto-évaluation des bénéficiaires et mesurent les répercussions du programme sur les participants. Les données transmises par les bénéficiaires peuvent comprendre le nombre de participants aux activités, l'étendue de la couverture médiatique et les commentaires des participants; cependant, même si ces renseignements peuvent être intéressants, ils ne sont pas liés aux progrès réalisés vers l'atteinte des résultats du programme.
2. Les données provenant des formulaires de demande, rapports finaux et autres documents pertinents qui pourraient rendre compte des progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs ne sont ni saisies dans une base de données ni regroupées dans un rapport utile.
3. Les entrevues auprès des bénéficiaires ont révélé que certains organismes recueillent des données liées aux répercussions sur les participants, mais ces données ne sont pas requises par le Ministère. Par exemple, l'un des bénéficiaires du FPAC interrogés a fourni la citation qui suit provenant d'un participant à une activité :

« Je me croyais renseigné à ce sujet, mais je ne me l'étais jamais imaginé. Je ne voyais qu'une page et des dates; maintenant je vois les soldats, puis les familles qui restent à la maison. »

[Commentaire d'un jeune garçon de neuf ans qui assistait à une production théâtrale.]

La participation des Canadiens aux sondages nationaux a fourni certaines données permettant de mesurer le succès. Toutefois, les résultats sont de haut niveau et il est difficile de les attribuer aux répercussions du PCP.

Le secteur de programme a décelé des faiblesses du côté de la mesure du succès du programme en fonction des résultats et il a introduit un formulaire d'évaluation permettant de recueillir les commentaires des bénéficiaires du financement à des fins de mesures qualitatives.

4.3 Le système de mesure du rendement produit-il des données et des rapports précis, fiables et ponctuels?

Principale constatation : Les rapports sur le rendement sont fournis régulièrement; toutefois, il y a des problèmes relatifs à la fiabilité et à l'exactitude des données.

Des rapports sur les données disponibles concernant le PCP sont produits régulièrement. Comme les données recueillies sur le FPAC sont saisies manuellement dans un tableau WordPerfect, les capacités de production de rapports sont rudimentaires. Les résultats de l'examen des dossiers montrent un manque de cohérence dans la saisie des données et les outils de collecte de données actuels ne permettent pas d'examiner les tendances et de regrouper les données. La consignation manuelle crée un potentiel d'erreur dans la saisie des données et la production des rapports.

Le PRCM utilise un système automatisé; cependant, les employés responsables du programme indiquent que le système n'est pas fiable et que les rapports doivent être produits manuellement. Le secteur de programme reconnaît qu'il y a des difficultés liées à la production de rapports mais que les ressources disponibles pour développer et améliorer les capacités sont limitées. Les entrevues menées auprès des employés du programme ont révélé que ces derniers travaillent à l'élaboration d'une base de données pour le PCP, laquelle devrait permettre de saisir les données de façon plus efficace, mais aucun autre détail n'était disponible au moment de l'évaluation.

4.4 Le système de mesure du rendement est-il mis à jour au besoin?

Constatation : Le système de mesure du rendement est maintenu et mis à jour régulièrement.

En 2011, en réponse aux recommandations du SCT, les responsables du programme ont créé un système de mesure du rendement qui a été approuvé par le sous-ministre adjoint, Politiques, Communications et Commémoration. Les résultats du programme ont été mis à jour dans le cadre du renouvellement de la stratégie de mesure du rendement.

4.5 Dans quelle mesure le programme a-t-il atteint ses objectifs?

4.5.1 Résultats immédiats

- a) **Dans quelle mesure le PCP a-t-il atteint le premier résultat immédiat du programme, soit « Les Canadiens, en particulier les jeunes, participent aux activités de commémoration »?**

Constatation : Le premier résultat immédiat ne peut pas être directement attribuable au programme. Cependant, la stratégie de mesure du rendement de 2011 comble cette lacune.

Il n'y a pas de statistiques nationales sur la participation des Canadiens aux activités commémoratives; il n'est donc pas possible de mesurer les répercussions du programme sur le taux de participation à ces activités à l'échelle nationale. En outre, le résultat immédiat visé est davantage lié aux extrants qu'aux résultats, étant donné que la participation est mesurée par le nombre de participants. Un résultat immédiat ne devrait pas être fondé sur les changements qui peuvent être directement attribuables au programme. Cette lacune a été comblée grâce aux changements apportés aux résultats immédiats la stratégie de mesure du rendement de 2011¹².

Les taux de présence aux activités constituent un indicateur du rendement dans le cadre de la Stratégie de mesure du rendement du programme. Ces renseignements sont demandés dans le modèle de rapport final du programme, mais ils n'ont été ni recueillis ni communiqués par les responsables du programme. Les taux de participation aux activités commémoratives ont été obtenus en faisant l'examen des chiffres de présence tirés des dossiers du FPAC. Il convient de préciser que ces chiffres reflétaient les taux de présence prévus et non pas les taux réels. On avait demandé aux bénéficiaires de noter le nombre de jeunes et le nombre d'anciens combattants qui avaient participé aux activités. En examinant les dossiers du FPAC, on a constaté que le tiers d'entre eux ne contenaient pas de données sur les taux de participation et qu'un autre tiers renfermait des données incohérentes. Ainsi, la valeur de ces dossiers est limitée en ce qui concerne l'évaluation des taux de participation. Il convient de remarquer que les rapports finaux sont plus susceptibles d'indiquer le nombre total de participants à une activité donnée que de faire la ventilation du nombre de jeunes et d'anciens combattants qui y avaient participé.

Le nombre de participants est fondé sur les commentaires formulés par les bénéficiaires. L'information obtenue par l'examen des dossiers a montré que les organismes surestiment généralement le nombre de participants. Toutefois, bon nombre de bénéficiaires présentaient une demande pour la première fois et provenaient de groupes communautaires sans but lucratif qui avaient peu d'expérience pour évaluer

¹² Le premier résultat immédiat de la SMR de 2011 est le suivant : Les organismes canadiens sans but lucratif connaissent le FPAC et le PRCM et présentent des demandes de financement en vue d'appuyer les activités commémoratives et la restauration de cénotaphes et de monuments dans les collectivités de l'ensemble du Canada.

le nombre de participants. L'évaluation du nombre de participants peut s'avérer particulièrement difficile, compte tenu de la nature des activités et l'inexpérience de certains organismes pour évaluer les taux de présence.

Lors de l'examen des dossiers du PRCM, 36 des 44 dossiers ont démontré que les demandeurs mentionnaient la participation de la communauté au projet, et 34 dossiers indiquaient que d'autres sources de financement étaient en place. La participation de la communauté a donc été démontrée.

Il n'a pas été démontré que l'information liée à l'indicateur de rendement qui concerne la participation des jeunes avait été recueillie par le programme. Les résultats de l'examen des dossiers indiquaient que 51 (48 %) des bénéficiaires du FPAC prévoyaient la participation des jeunes. Parmi les partenariats examinés et les bénéficiaires interrogés dont le projet visait les jeunes, la majorité d'entre eux ont fait le suivi de leur participation et ont pu fournir des renseignements précis, notamment le nombre de participants, les résultats d'évaluation, ainsi que les résultats et les commentaires fournis dans le cadre du suivi fait en classe. Il est possible d'obtenir des données précises sur la participation des jeunes. Par exemple, l'Institut Historica-Dominion et ACC ont élaboré des mesures et des indicateurs de rendement qui sont axés sur les répercussions du programme sur les jeunes et qui seront disponibles en 2012-2013. Des moyens semblables sont utilisés pour exploiter les données qui sont actuellement recueillies par les théâtres et les écoles (tel qu'il est mentionné à la section 4.1.2).

Même si le taux de participation des jeunes aux activités du PCP ne peut être mesuré directement, les résultats du sondage Phoenix de 2010 fournissent des renseignements qui pourraient être attribuables au programme :

- Près de 80 % des jeunes ont répondu avoir participé à une cérémonie ou à une activité de commémoration à leur école.
- Un pourcentage beaucoup plus faible d'entre eux (32 %) ont indiqué avoir participé à une cérémonie ou à une activité de commémoration dans leur communauté (en excluant l'école)¹³.
- Vingt-deux pourcent ont participé à des activités de commémoration dans un groupe de jeunes.
- Vingt-et-un pourcent ont participé à des activités de commémoration en ligne (p. ex., sur Facebook et YouTube).

Les résultats du sondage mené auprès des bénéficiaires du PCP montrent que la grande majorité des répondants (90 %) du FPAC ont indiqué que les Canadiens, en particulier les jeunes, avaient participé à des activités commémoratives¹⁴.

¹³ Les réponses au sondage Phoenix mené auprès de Canadiens en 2010 indiquent que ces derniers étaient plus enclins à participer à des cérémonies commémoratives (36 %), tandis que quelques-uns ont répondu qu'ils participent à des cérémonies commémoratives ou encore aident à les organiser (15 %) afin de souligner le Souvenir.

¹⁴ Le 10 % restant de répondants du FPAC n'ont pas répondu à cette question.

b) Dans quelle mesure le PCP a-t-il atteint le deuxième résultat immédiat du programme, soit « Des activités de commémoration et de restauration ont lieu dans l'ensemble des collectivités du Canada »?

Comme l'illustre le tableau 1 – Nombre de partenariats par exercice financier, le nombre d'activités commémoratives qui ont bénéficié du soutien du PCP augmente. Le secteur de programme ne peut pas déterminer le nombre d'activités commémoratives organisées au Canada pour connaître le nombre d'activités qui ont lieu grâce aux partenariats avec le PCP. Actuellement, il n'est pas possible de distinguer le nombre d'activités commémoratives attribuables au secteur de programme de la Direction générale de la commémoration, et par le fait même, de déterminer le nombre d'activités commémoratives attribuables au PCP. Toutefois, comme l'illustre le tableau 2 – Calendrier des activités commémoratives, le nombre d'activités rapportées a augmenté considérablement au cours des trois derniers exercices.

Avril 2008 – Mars 2009	476 activités
Avril 2009 – Mars 2010	708 activités
Avril 2010 – Mars 2011	839 activités
Avril 2011 – Décembre 2011 ¹⁵	831 activités

¹⁵ Le chiffre correspondant à cette période représente le nombre d'activités réalisées jusqu'à présent; il ne s'agit pas d'un exercice complet. La période 2011-2012 va au-delà de la période de l'évaluation; il convient toutefois de la signaler pour démontrer l'augmentation continue du nombre d'activités.

offerts par le PCP. En 2011, de nouvelles brochures pour chaque type de financement fourni dans le cadre du PCP ont été élaborées et diffusées aux organismes, aux municipalités et dans le cadre de salons professionnels. Le site Web du programme Le Canada se souvient a également été mis à jour afin de fournir de plus amples renseignements à la suite des recommandations découlant de l'évaluation précédente.

L'examen des dossiers du PRCM a permis de constater qu'une activité de réinauguration avait eu lieu à la suite de 13 projets (30 %) de restauration. Actuellement, le programme ne mesure pas le nombre d'activités organisées à la suite d'une rénovation de cénotaphe ou de monument.

4.5.2 Résultat intermédiaire

Dans quelle mesure le PCP a-t-il atteint le résultat intermédiaire du programme, soit « La mémoire de ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre, de conflit militaire et de paix est préservée »?

Constataion : Certains renseignements visant particulièrement les jeunes et montrant les progrès réalisés vers l'atteinte de ce résultat sont disponibles; cependant, les données probantes sur l'incidence du PCP sur les Canadiens sont limitées.

Les indicateurs de rendement relatifs à la « mémoire de ceux et celles qui ont servi le Canada » sont limités. Les indicateurs qui figuraient dans le cadre de rendement étaient les suivants : 1. le nombre de restaurations, 2. le pourcentage de jeunes participants (dans le cadre de Rencontres du Canada)¹⁶ qui déclarent mieux comprendre les sacrifices et les réalisations et 3. le pourcentage de bénéficiaires¹⁷ du programme d'ACC qui sont satisfaits du financement que ce dernier fournit pour aider les communautés au Canada à mettre en œuvre des activités de commémoration et de restauration. Le secteur de programme a déterminé que ce résultat est difficile à mesurer et a mis à jour le résultat intermédiaire dans la SMR de 2011¹⁸.

L'objectif d'ACC concernant le nombre de cénotaphes et de monuments restaurés tel que mentionné dans la SMR est de 40. En 2009-2010, le PRCM a surpassé l'objectif fixé (56) et a atteint son objectif pour 2010-2011. Il faut souligner que les chiffres qui sont présentés comprennent les projets reportés, ce qui fait que certains projets individuels ont été comptés deux fois. Le nombre d'activités commémoratives qui ont eu lieu au cours des trois derniers exercices a augmenté, comme il a été mentionné à la section 3.0 – Pertinence. Même si le nombre d'activités ou de projets de restauration augmente, ces données sont strictement liées aux extrants et ne montrent pas les progrès réalisés vers l'atteinte de cet objectif. Les rapports annuels de Rencontres du

¹⁶ Programme de l'Institut Historica-Dominion qui vise les jeunes.

¹⁷ Inclut les anciens combattants ayant servi en temps de guerre les vétérans des Forces canadiennes, les survivants et les membres de la GRC.

¹⁸ Les Canadiens ont de plus en plus de possibilités de participer à des activités de commémoration dans les communautés du Canada.

Canada indiquent que 94 % (2009-2010) et 88 % (2010-2011) des jeunes participants ont déclaré mieux comprendre les sacrifices et les réalisations des anciens combattants et vétérans canadiens. Mis à part les renseignements provenant des bénéficiaires du FPAC pour le projet Rencontres du Canada, ces rapports ne fournissent aucun commentaire des participants concernant la « mémoire de ceux et celles qui ont servi le Canada ».

Selon les résultats du sondage Phoenix de 2010, les jeunes Canadiens connaissaient peu les principaux conflits internationaux auxquels ont participé les anciens combattants canadiens. Une majorité de répondants (54 %) ont dit avoir quelques connaissances au sujet de la Seconde Guerre mondiale, mais ils ne connaissent à peu près rien en dehors de ce conflit. En ce qui concerne les autres conflits internationaux, la majorité des jeunes (de 63 % à 82 %) ont dit avoir très peu de connaissances ou aucune connaissance à ce sujet. Un examen des résultats du sondage Phoenix et du programme Rencontres du Canada a indiqué que l'augmentation du niveau de connaissances peut être attribuable à la participation aux activités.

4.5.3 Résultat ultime

Dans quelle mesure le PCP a-t-il atteint le résultat ultime du programme, soit « Les Canadiens reconnaissent les réalisations et les sacrifices de tous ceux et celles qui ont contribué aux efforts du Canada pour défendre la liberté »?

Constatation : À l'heure actuelle, il n'y a pas d'information permettant de mesurer l'incidence du PCP sur la reconnaissance des Canadiens à l'égard des réalisations et des sacrifices des anciens combattants.

Comme il a été mentionné dans les sections précédentes du présent chapitre, il n'y a pas suffisamment de données pour rendre compte des progrès réalisés vers l'atteinte des résultats immédiats et du résultat intermédiaire; par conséquent, il est difficile de mesurer les progrès réalisés vers l'atteinte du résultat ultime, en particulier en ce qui concerne le PRCM. Le manque de renseignements relatifs au PRCM peut s'expliquer en partie par la nature technique du financement. De plus, aucun rapport final n'est exigé; les bénéficiaires ont seulement besoin de fournir des photos et les reçus des travaux qui ont été réalisés, et de confirmer qu'ils sont satisfaits des travaux accomplis. Aucune donnée sur le rendement n'est requise, ce qui limite au minimum l'information disponible pour mesurer le rendement.

Il est difficile de quantifier les résultats des entrevues, de l'examen des dossiers et de l'examen des documents, et de les attribuer aux répercussions du PCP. Dans une certaine mesure, les taux de participation peuvent être utilisés, mais comme il a été souligné précédemment dans cette section, cette information n'est pas toujours fournie. La seule mesure du taux de participation ne fournit pas suffisamment d'information sur les répercussions d'une activité.

En outre, les résultats du sondage mené auprès des bénéficiaires qui ont participé au PCP au cours de la période de 2008-2009 à 2010-2011 montrent que la majorité des bénéficiaires (53 bénéficiaires sur 79, ou 67 %) ont déclaré que le financement du PCP leur avait permis d'atteindre l'objectif du programme qui consiste à reconnaître les réalisations et les sacrifices de ceux et celles qui ont contribué aux efforts du Canada pour défendre la liberté, aussi bien en ce qui concerne les anciens combattants traditionnels que les vétérans de l'ère moderne.

Il n'y a pas d'information disponible pour mesurer les répercussions du PCP sur la reconnaissance des Canadiens à l'égard des réalisations et des sacrifices des anciens combattants. Même s'ils ne sont pas attribuables au PCP, voici des commentaires recueillis auprès de Canadiens dans le cadre du sondage national Phoenix de 2010 : presque les trois quarts des répondants (74 %) ont dit avoir quelques connaissances sur les réalisations et les sacrifices des anciens combattants canadiens (28 % ont dit bien les connaître). Les résultats du sondage Ipsos-Reid de 2010¹⁹ ont indiqué que plus de la moitié des Canadiens (59 %) étaient satisfaits lorsqu'on leur a demandé quel était leur niveau de satisfaction en ce qui concerne la façon dont ACC a souligné et honoré les anciens combattants canadiens décédés et ceux et celles qui sont morts à la guerre.

Le résultat ultime qui figure dans la SMR de 2011 a été révisé²⁰. Les changements apportés au résultat escompté et aux indicateurs de rendement devraient permettre au programme de mieux recueillir des données sur les progrès réalisés vers l'atteinte du résultat ultime escompté et de mieux en rendre compte. Même si cette évaluation ne permet pas de tirer de conclusions sur les répercussions du programme en raison du manque de données, cela ne signifie pas nécessairement que le programme n'a aucune incidence sur les Canadiens.

4.6 Quels résultats non prévus le programme a-t-il eus, le cas échéant?

Principale constatation : L'équipe d'évaluation a relevé plusieurs répercussions imprévues au cours de l'examen du PCP, principalement au chapitre de l'interprétation des politiques et des occasions manquées.

1. Manque de cohérence dans l'interprétation de la politique concernant le financement répété

Une recommandation découlant de l'évaluation de 2008 a indiqué le besoin de déterminer si le financement répété devait être accordé dans le cadre des programmes du FPAC. Pour donner suite à cette recommandation, la direction a mis à jour les lignes directrices de la politique et a modifié le formulaire de demande de sorte que les demandeurs doivent maintenant indiquer s'ils ont déjà reçu un financement d'ACC.

¹⁹ Le sondage mené par Ipsos-Reid a été réalisé à l'échelle nationale et a été commandé par ACC. Ce sondage a été réalisé par téléphone du 16 au 18 novembre 2010. Mille deux Canadiens ont participé au sondage dont le niveau de confiance était de 95 % et la marge d'erreur était de plus ou moins 3,1 %.

²⁰ Les anciens combattants canadiens décédés et ceux et celles qui sont morts en service sont honorés et la mémoire de leurs réalisations et de leurs sacrifices est préservée.

L'examen des sommes accordées antérieurement et la possibilité de dépendance font également partie des critères d'évaluation du comité d'examen.

Les entrevues auprès des employés indiquent qu'il y a une compréhension et une application inégales de la politique relative au financement répété. Deux des quatre régions ont indiqué que, pour éviter une dépendance au financement du programme, le nombre maximal d'années pendant lesquelles les bénéficiaires pouvaient recevoir du financement était de trois ans, tandis que les deux autres régions avaient compris que cette règle des trois ans n'était plus utilisée. Dans certains cas, le financement répété est évalué simplement par le nombre d'années durant lesquelles le financement a été reçu, et dans d'autres cas, ce sont le public cible et les répercussions de l'activité qui sont pris en compte. Par exemple, des écoles peuvent organiser une même activité à laquelle participe un public différent chaque année. Deux des bénéficiaires du FPAC interrogés ont mentionné que le financement régional ne pouvait être accordé pendant plus de trois ans.

L'examen des dossiers et les statistiques du programme montrent que la grande majorité des bénéficiaires (82 %) ont indiqué avoir présenté leur première demande au cours de la période de 2008-2009 à 2010-2011, ce qui signifie que le financement répété et la dépendance sont minimales. Cependant, si l'on considère les inégalités dans l'application de la politique, les demandeurs ne sont pas évalués en fonction des mêmes critères, ce qui limite l'accès de certains groupes au financement.

Une deuxième recommandation découlant de l'évaluation de 2008 consistait à déléguer des responsabilités aux régions pour les projets locaux de moins de 5 000 \$. Les entrevues auprès des principaux répondants, les résultats de l'examen des dossiers et la révision de la politique montrent que même si cette initiative est en place, certains problèmes non résolus persistent. Par exemple, certaines régions appliquent rigoureusement la somme de 5 000 \$ comme montant limite lors de l'évaluation des demandes, alors que dans d'autres régions, il ne s'agit que d'un point de référence. Par conséquent, il est possible qu'il y ait des inégalités dans l'approbation du financement accordé aux bénéficiaires selon la région où ils résident. Deux bénéficiaires interrogés ont mentionné que 5 000 \$ était la limite régionale que les employés indiquaient aux demandeurs.

2. Considérations juridiques

Il incombe à Anciens Combattants Canada de rédiger une entente dans laquelle sont énoncées les responsabilités des deux parties en ce qui a trait au versement des fonds. À l'heure actuelle, deux ententes de contribution sont rédigées; elles sont ensuite signées par le sous-ministre adjoint, Politiques, Communications et Commémoration (SMA PCC), puis envoyées aux bénéficiaires aux fins de signature. On demande aux bénéficiaires de conserver une copie de l'entente et de retourner l'autre à ACC pour ses dossiers. Bien que selon la pratique courante, le bénéficiaire doit signer l'entente avant le bailleur de fonds, c'est l'inverse qui se produit pour le PCP.

Cette pratique expose le Ministère à des risques, étant donné que le bénéficiaire peut modifier les conditions de l'entente.

Un examen d'ententes de contribution a indiqué qu'elles ne sont pas structurées de façon à permettre au Ministère de récupérer des sommes s'il advenait qu'un projet ne soit pas réalisé comme il avait été initialement prévu dans la demande.

L'équipe d'évaluation a également examiné le formulaire de demande actuel du FPAC et l'a comparé à celui du programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine. La principale différence entre les deux formulaires est que celui du programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine comprend une clause de dégagement de responsabilité. Les demandes du PCP ne comportent pas d'acceptation de responsabilité, et l'ajout d'une clause de dégagement de responsabilité permettrait à ACC de recouvrer des fonds détournés.

3. Occasions manquées de reconnaissance

Grâce aux entrevues réalisées auprès des principaux répondants, l'équipe d'évaluation a déterminé que le Ministère manque des occasions de faire connaître et de mettre en valeur la prestation de soutien financier aux bénéficiaires. Même si ACC atteint largement son objectif en ce qui concerne le délai fixé pour rendre les décisions, les entrevues auprès des bénéficiaires et l'examen de dossiers du FPAC indiquent que bon nombre d'activités ont lieu avant que les demandeurs n'aient reçu l'avis d'approbation d'ACC. Par conséquent, ACC n'est pas reconnu comme il le devrait pour son soutien à ces activités de commémoration. Un processus d'approbation accéléré offrirait plus de possibilités de faire connaître et de mettre en valeur le financement offert dans le cadre du PCP. Cette question touche davantage le FPAC, étant donné que les activités commémoratives durent habituellement quelques jours et que les projets du PRCM s'échelonnent sur une plus longue période.

Même si certaines initiatives sont en cours afin de rationaliser les processus de délégation de pouvoirs (délégation du ministre au SMA pour les projets de moins de 25 000 \$), la communication des décisions relatives au financement continue d'incomber au ministre. Cette question est traitée dans la section 5.3.1 – Efficience.

4. Occasions manquées dues au retard du financement

Une autre incidence inattendue découlant du retard de l'avis de financement est la capacité réduite des bénéficiaires du FPAC de mettre en œuvre les initiatives telles que prévues au départ. Certains organismes de plus petite taille ne peuvent pas réaliser leur initiative exactement comme ils l'avaient prévue en raison de l'incertitude entourant le financement ou de fonds insuffisants, ce qui a des répercussions sur l'activité et la capacité d'ACC d'atteindre les résultats escomptés du PCP. Moins de 45 % des bénéficiaires interrogés ont indiqué que le retard concernant l'attribution du financement ou le fait de ne pas connaître les niveaux de financement d'ACC avaient eu des répercussions sur la qualité de leur activité.

« Comme nous ne savions pas si nous allions obtenir un financement, nous sommes allés de l'avant avec notre projet, comme si nous n'allions pas recevoir de financement. Nous avons dû réduire l'ampleur de certaines de nos activités. Nous n'avions pas les fonds nécessaires pour absorber les coûts advenant que notre demande de financement ne soit pas approuvée. Nous avons élaboré un programme détaillé, mais comme le temps a passé et que nous avons compris que nous n'allions pas recevoir de décision, nous avons rappelé Si on nous avait informés plus tôt, nous aurions pu réaliser tout ce qui avait été décrit dans la demande de contribution. Vu la situation, nous avons dû emprunter et improviser pour mettre en scène la production. »

[Commentaire d'un bénéficiaire du FPAC]

5.0 Constatations de l'évaluation – Rendement (efficience/économie)

Sur le plan de l'efficience et de l'économie, l'évaluation a porté sur les chevauchements possibles entre le PCP et d'autres initiatives, le ratio des frais administratifs du PCP et d'autres solutions possibles. Les questions d'efficacité de rentabilité sont abordées selon la documentation sur le programme disponible et les entrevues auprès des principaux répondants.

5.1 Dans quelle mesure y a-t-il double emploi ou chevauchement avec d'autres programmes existants (fédéraux, provinciaux, municipaux ou secteur privé)?

Principale constatation : Il n'y a pas double emploi ou chevauchement avec d'autres programmes existants.

Divers projets financés par le PCP ont reçu du financement d'autres ministères fédéraux, de gouvernements provinciaux, d'administrations municipales, d'autres organismes sans but lucratif ainsi que du secteur privé. Cependant, le PCP est particulier, car il est axé sur les réalisations et les sacrifices militaires consentis par les anciens combattants et le Canada. Afin de favoriser la participation de la collectivité, les demandeurs sont invités à trouver d'autres organismes qui accepteraient de contribuer financièrement à leur projet, en espèce ou en nature.

5.2 Le programme respecte-t-il son budget?

Constatation : Le programme respecte son budget.

Une partie importante du budget est allouée à des contributions du FPAC dont le montant est élevé. Les fonds pour le financement de l'Association du Centre Juno Beach sont automatiquement affectés à partir du budget du FPAC et, à l'heure actuelle, quatre ententes de financement ont été conclues avec l'Institut Historica-Dominion selon des périodes pluriannuelles diverses. Le budget disponible du programme est donc beaucoup moins élevé pour les ententes de partenariat de moindre envergure. Malgré cette réalité, le programme respecte son budget et, chaque année, il y a eu suffisamment de fonds pour répondre aux exigences du programme, comme le montre le tableau 3 – Budget du PCP par rapport aux dépenses.

Tableau 3 – Budget du PCP par rapport aux dépenses

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Budget	2,31 M\$	2,285 M\$	2,26 M\$
Dépenses	2,065 M\$	1,846 M\$	1,792 M\$

5.3 Le programme fait-il la preuve d'efficacités accrues ou d'une meilleure rentabilité dans l'atteinte des buts du programme chaque année?

Principale constatation : Bien que des initiatives aient été lancées afin de rationaliser les processus du programme, aucune amélioration n'a été constatée à ce jour.

Principale constatation : Le ratio des frais administratifs a augmenté à 47 % au cours de la période d'évaluation.

L'Administration centrale du Ministère offre l'orientation globale du programme, l'élaboration des politiques et des normes d'exécution du programme, l'affectation des ressources, le processus d'appel et l'établissement de rapports sur le rendement pour le PCP.

Le FPAC est administré par l'Administration centrale et quatre bureaux régionaux (Atlantique, Québec, Ontario, Ouest [Prairies et Pacifique]). Les initiatives de commémoration à caractère local sont administrées dans les régions. Les bureaux régionaux d'ACC jouent un rôle vital afin d'élaborer des partenariats avec des organismes dans leurs régions respectives. Les groupes présentent des demandes d'aide financière au bureau régional d'ACC le plus près. Si la demande répond aux lignes directrices établies, le comité d'examen régional peut recommander d'accorder un financement, avant d'acheminer la demande à l'Administration centrale où elle sera soumise à un contrôle d'assurance de la qualité et des approbations ministérielles, avant qu'une décision ne soit rendue par le ministre. Les demandes de financement de projets de plus de 5 000 \$ doivent être examinées par le comité d'examen régional et par le comité d'examen de l'Administration centrale. Les initiatives d'envergure nationale sont administrées et examinées par l'Administration centrale.

Depuis le 7 septembre 2011, le SMA PCC a le pouvoir d'approuver les contributions aux partenaires de moins de 25 000 \$. Avant cette date, il incombait au ministre d'approuver toutes les contributions aux partenaires. Le ministre approuve les contributions de plus de 25 000 \$ et détermine la méthode de communication à utiliser pour informer les bénéficiaires au sujet des demandes qui ont été approuvées.

Les demandes de financement du PRCM sont administrées par l'Administration centrale et examinées par un comité d'examen externe qui fait des recommandations au ministre aux fins de l'approbation finale. Le comité comprend des représentants des organismes d'anciens combattants et un spécialiste de la restauration des cénotaphes et monuments.

L'annexe G – Organigrammes fonctionnels fournit une représentation visuelle des étapes du processus d'examen et d'approbation du FPAC et du PRCM.

5.3.1 Efficience

Bien que, dans le cadre des sondages menés auprès des bénéficiaires, la cote attribuée par ces derniers en ce qui concerne le taux de satisfaction moyen ait été « bon » dans tous les domaines, deux des cotes les moins élevées concernaient la « rapidité de la décision relative au financement » et « le délai d'exécution pour effectuer les paiements »²¹.

La compréhension des dates limites pour présenter les demandes par les bénéficiaires pourrait constituer l'un des facteurs ayant contribué à leur perception concernant la longueur des délais d'exécution pour les prises de décision. Selon l'information fournie aux demandeurs sur le site Web concernant le programme du FPAC, les demandes doivent être présentées au moins trois (3) mois avant la **date de début du projet** proposé afin de permettre le traitement et la notification du financement. Environ la moitié des bénéficiaires interrogés ont déclaré que l'information devait être soumise trois (3) mois avant la **date de l'activité** (plutôt qu'avant la date de début du projet)²². Il en résulte que les bénéficiaires pourraient ne pas recevoir la notification du financement avant la date de l'activité, ce qui a des répercussions sur les résultats du programme.

À l'échelle nationale, le délai d'exécution courant pour les décisions concernant le FPAC et PRCM est de 12 semaines. Selon les données du programme pour la période allant de 2009 à 2011²³, le PRCM a respecté ce délai dans 100 % des cas.

Le FPAC n'a respecté ce délai de 12 semaines que dans 82 % des cas en 2009-2010 et 69 % des cas en 2010-2011.

Dans le but de comprendre la réduction de la capacité de respecter le délai d'exécution prévu, l'équipe chargée de l'évaluation a analysé un échantillon de 129 dossiers du FPAC, choisis au hasard. L'analyse des données révèle que la majeure partie du délai d'exécution (9 semaines) se situait entre la date de la recommandation du comité d'examen et la date de la décision. Des efforts ont été déployés pour réduire le délai d'exécution, notamment en déléguant le pouvoir d'approbation au SMA PCC. Ce processus n'est pas en place depuis une période de temps suffisamment longue pour permettre à l'équipe de se prononcer sur le succès de cette démarche.

Parallèlement au processus d'approbation des demandes, il existe un processus d'approbation des communications qui nécessite de nombreuses signatures et tâches administratives (se reporter à l'annexe G – Organigrammes fonctionnels pour les processus précis). Les processus relatifs aux communications ne sont pas visés par la présente évaluation mais leur rôle est essentiel à la réussite du PCP. Dans la lettre du ministre avisant de l'approbation du financement, il est indiqué qu'ACC doit annoncer la

²¹ 38 % des personnes interrogées dans les régions ont déclaré que les délais d'exécution du FPAC sont trop longs.

²² Les résultats de l'examen des dossiers du FPAC montrent que la majorité des demandeurs n'avaient pas soumis leur information dans les 3 mois avant la date de la tenue de leur activité.

²³ Aucun résultat n'est disponible pour les années antérieures en raison de l'absence de données sur le rendement.

contribution avant toute reconnaissance de la part du bénéficiaire à cet égard. Des entrevues réalisées auprès du personnel des Communications ont révélé que le processus d'approbation actuel des communiqués de presse peut avoir une incidence sur l'échéance de l'annonce du financement du projet. La Direction générale des communications s'emploie actuellement à rationaliser le processus.

En dépit de sa capacité de respecter le délai d'exécution courant, le programme représente un fardeau sur le plan administratif, particulièrement en ce qui concerne le nombre d'étapes d'examen et de signatures requises. Les données semblent indiquer que le fait d'apporter des améliorations au processus du FPAC permettrait d'améliorer davantage le service aux bénéficiaires, tout en réduisant le délai d'exécution courant. Veuillez consulter la section 5.6 pour de plus amples renseignements sur les améliorations apportées aux processus.

Les retards dans le processus d'approbation du programme et des communications doivent être corrigés avant que le bénéficiaire et ACC ne puissent constater des améliorations sur le plan de l'efficacité. Aborder ces questions devrait permettre au bénéficiaire de recevoir une décision de financement suffisamment à l'avance pour lui permettre d'assurer la mise en œuvre intégrale des plans de projet et de reconnaître la contribution d'ACC à l'activité. La reconnaissance de la contribution d'ACC offre des occasions d'activités de marketing et de sensibilisation supplémentaires²⁴.

5.3.2 Rapport coût-efficacité

L'équipe d'évaluation a analysé les intrants liés à période étudiée et a calculé le ratio des frais administratifs pour les exercices 2008-2009, 2009-2010 et 2010-2011. Tel qu'il est illustré dans le tableau 4, le ratio des frais administratifs a augmenté au cours de la période étudiée, passant de 38 % à 43 %, puis de 43 % à 47 %. Il n'y a actuellement aucune norme fédérale ou industrielle en ce qui concerne les ratios de frais administratifs. On a essayé de trouver un programme de contributions ayant une conception similaire au PCP, mais en vain.

À moins que des changements importants ne soient apportés à la conception du PCP, les améliorations obtenues au niveau des frais administratifs seront minimales. Le PCP dispose d'un budget restreint, la grande majorité des contributions du FPAC aux partenaires étant de faible valeur (c.-à-d. moins de 5 000 \$)²⁵. Le niveau de risque associé à ces contributions est faible car ACC assume seulement un pourcentage du coût du projet²⁶. De toutes les contributions aux partenaires de plus de 5 000 \$, les ententes les plus importantes ont été conclues avec des organismes sans but lucratif, comme l'Association du Centre Juno Beach, l'Institut Historica-Dominion et la Ligue

²⁴ Cette question a été abordée au point 4.1.6 de la section portant sur les résultats non prévus.

²⁵ Les résultats de l'examen des dossiers du FPAC ont révélé que 89 % des dossiers examinés portaient sur des contributions pour des demandes de moins de 5 000 \$.

²⁶ Le pourcentage que représente la contribution varie selon le projet étudié, en fonction des critères d'évaluation.

canadienne de football. Ces organismes sont des partenaires depuis un certain nombre d'années et représentent un risque minime.

Aucune norme fédérale ou de l'industrie n'a été établie en ce qui concerne le ratio des frais administratifs. Le ratio des frais administratifs du programme de subventions et de contributions de Patrimoine canadien, le programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine, est d'environ 16 %²⁷. Un autre programme de subventions de Patrimoine canadien, le Programme des études canadiennes, a réduit son ratio des frais administratifs, qui est passé d'environ 30 % à 8,6 %, à la suite de changements et d'une responsabilité budgétaire accrue.

Un examen des sites Web d'autres programmes gouvernementaux ou programmes d'entreprises (États-Unis, Australie, Royaume-Uni) a permis de constater que les frais administratifs varient de façon importante d'un programme à l'autre. Le ratio maximum des frais administratifs qui a été noté durant cet examen est de 30 %.

Comme on peut le voir au tableau 4 – Ressources du programme, le ratio des frais administratifs du PCP augmente chaque année.

²⁷ Selon la Direction des services d'évaluation de Patrimoine canadien, un ratio de 15 % serait approprié.

Tableau 4 – Ressources du programme

Région	Temps des ETP consacré au processus du PCP*	2008-2009 Salaires pour exécuter le PCP	2009-2010 Salaires pour exécuter le PCP	2010-2011 Salaires pour exécuter le PCP
Atlantique	0,7	39 746 \$	40 148 \$	40 553 \$
Ontario	2,1	122 803 \$	124 043 \$	125 296 \$
Ouest	0,7	73 401 \$	74 142 \$	74 891 \$
Québec	0,52	32 664 \$	32 994 \$	33 328 \$
Total des régions	4,02	268 614 \$	271 328 \$	274 068 \$
Communications, AC	0,55	38 424 \$	38 424 \$	38,424 \$
Programmes, AC	5,1	321 206 \$	324 451 \$	327,728 \$
Total de l'Administration centrale	5,65	358 866 \$	362 491 \$	366,152 \$
Total général	9,67	627 480 \$	633 818 \$	640 221 \$
Avantages sociaux (20 %) et locaux (5 %)		156 870 \$	158 455 \$	160 055 \$
Opérations et gestion		s.o.	s.o.	49 417 \$
Total des frais administratifs		784 350 \$	792 273 \$	849 693 \$
Dépenses de programme		2 065 590 \$	1 846 150 \$	1 792 120 \$
Pourcentage des frais administratifs liés au programme		38 %	43 %	47 %

Note : Le secteur de programme a signalé que le nombre d'ETP requis pour assurer l'exécution du programme est demeuré constant pendant toute la durée de l'étude. Les calculs sont fondés sur le nombre total d'ETP requis pour assurer l'exécution du PCP par opposition aux pourcentages individuels pour l'exécution du FPAC et du PRCM.

Le programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine, offert par Patrimoine canadien, a connu des défis similaires sur le plan de son administration. Cependant, Patrimoine canadien a été capable de réduire son ratio des frais administratifs de 29 % (2008-2009) à 16 % en (2010-2011). Même si ce programme et le PCP ne sont pas comparables en termes de budgets, du montant moyen de financement et du nombre de bénéficiaires, entre autres, les efforts déployés par Patrimoine canadien peuvent servir de modèle exemplaire à suivre pour ACC. (Une discussion plus approfondie sur les moyens utilisés pour atteindre cette réduction est présentée à la section 5.5.)

5.4 Les contribuables canadiens en ont-il pour leur argent?

Principale constatation : On peut améliorer la valeur du programme pour les contribuables en réduisant les inefficacités administratives.

Un nombre limité de données a été trouvé pour attester que les résultats de programme ont été atteints. Une analyse coût/efficacité a démontré que le ratio des frais

administratifs est en croissance. En 2011, le secteur de programme a lancé des initiatives pour améliorer les processus; cependant, les données sur les gains en efficience étaient limitées au moment de l'évaluation.

Tous les bénéficiaires interrogés ont fait des commentaires sur le soutien offert par le personnel du programme et sur ses compétences. Réorienter les efforts sur ce genre de soutien plutôt que sur des tâches administratives permettrait d'améliorer la valeur du programme. La participation d'ACC aux étapes préliminaires des projets aiderait le Ministère à faire la promotion des initiatives et à mobiliser les groupes cibles. Ces mesures permettraient au Ministère de réaliser des progrès en vue de l'atteinte des résultats du programme, en misant sur les connaissances, les compétences et les capacités du personnel.

5.5 Y a-t-il d'autres modes d'exécution qui permettraient d'exécuter le programme de manière plus efficiente?

Principale constatation : Il existe d'autres solutions qui permettraient d'exécuter le programme de manière plus rentable et plus efficiente, notamment en offrant des subventions ou une combinaison de subventions et de contributions.

Afin d'examiner d'autres méthodes d'exécution, une recherche portant sur d'autres pays offrant des programmes gouvernementaux semblables a été menée sur Internet. Les renseignements trouvés sur trois pays ont été examinés, soit l'Australie, le Royaume-Uni et les États-Unis (deux états : Oregon et Alaska). Le programme offrant une aide financière et ayant des critères d'admissibilité semblables qui se compare le mieux au FPAC et au PRCM est offert en Australie. Pour tous les programmes, les fonds étaient accordés sous forme de subventions, sauf en Oregon et en Alaska, où les paiements sont effectués moyennant remboursement. Pour ce qui est des pratiques exemplaires possibles, mentionnons deux programmes qui utilisent des critères cotés numériquement pour évaluer les projets. Plusieurs pratiques exemplaires ont été relevées en Australie; la plus importante consistait à demander s'il y avait une intention d'organiser une cérémonie d'inauguration du monument nouvellement restauré. Vous trouverez à l'annexe H un complément d'information sur des programmes semblables offerts en Australie et dans d'autres pays.

Des recherches ont été menées sur des ministères du gouvernement canadien afin de trouver des données sur d'autres programmes semblables au PCP. L'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) a recours à des ententes de subvention et de contribution pour exécuter son mandat; cependant, des entrevues menées auprès du personnel de l'APECA ont révélé que le programme de l'Agence ne présentait qu'un nombre limité de similitudes avec le PCP.

Tel que mentionné précédemment, Patrimoine canadien offre un programme dont les objectifs sont semblables à ceux du PCP d'ACC. Le but du programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine est de permettre « *d'offrir, dans le cadre de festivals, d'événements et de projets, plus d'occasions aux artistes et*

artisans locaux de s'engager au sein de leur communauté et aux groupes locaux de célébrer l'histoire et le patrimoine de leur localité ». Le PCP et le programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine financent tous deux des activités à l'échelle locale et des initiatives visant à appuyer l'histoire et le patrimoine. La différence réside dans le fait que le PCP met l'accent sur les anciens combattants et les activités de commémoration, tandis que le programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine met l'accent sur les arts et la culture. En se fondant sur les similitudes observées, l'équipe d'évaluation a mené un certain nombre d'entrevues auprès des directeurs, des gestionnaires et du personnel de Patrimoine canadien. Se reporter à l'annexe F pour un complément d'information sur le programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine.

Des discussions avec le personnel de Patrimoine canadien ont permis de recueillir des renseignements généraux sur une initiative entreprise en 2006 (connue sous le nom de Groupe d'experts indépendant). Le mandat de ce groupe d'experts était de recommander les mesures à prendre pour rendre l'exécution des programmes de subventions et de contributions plus efficace, tout en assurant une plus grande responsabilisation. Six ministères d'avant-garde (dont Patrimoine canadien) ont examiné les recommandations et élaboré un plan d'action sur les subventions et les contributions. Ces plans d'action devaient être élaborés autour des thèmes suivants :

- établir des relations et obtenir la participation des intervenants;
- utiliser des pratiques de gestion des risques et alléger le fardeau administratif et les exigences en matière de rapports tout en garantissant la reddition de comptes;
- assurer la clarté et la cohérence des pratiques;
- améliorer la collaboration horizontale et l'harmonisation;
- améliorer l'accès par les bénéficiaires et accroître l'efficacité par la technologie.

Patrimoine canadien a mis sur pied un Centre d'expertise sur les subventions et les contributions. Le Centre d'expertise compte 50 ETP qui sont responsables des fonctions suivantes pour les 25 programmes de subventions et de contributions du ministère et de leurs 27 sous-composantes : politiques et services-conseils, vérifications des programmes, services de secrétariat, gestion de l'information sur les subventions et contributions, normes de service, services d'apprentissage et groupe de travail sur la modernisation.

Le ministère du Patrimoine canadien possède une vaste expérience dans le domaine des subventions et des contributions. L'équipe d'évaluation incite fortement le secteur de programme à communiquer avec le Centre d'expertise en vue de l'élaboration d'un modèle plus efficace et plus efficient pour l'exécution du PCP. Les consultations devraient porter, entre autres, sur les mesures suivantes :

- déterminer les pratiques exemplaires concernant les subventions par rapport aux contributions;

- examiner la méthode de détermination des risques;
- améliorer les stratégies de mesure du rendement;
- assurer la conformité des bénéficiaires;
- améliorer l'accès des bénéficiaires et l'efficacité du programme grâce à l'utilisation de la technologie.

Se reporter à l'annexe F – Aperçu d'autres ministères fédéraux offrant des programmes semblables pour un complément d'information.

5.5.1 Subvention ou contribution

Une analyse d'autres méthodes de prestation des services a amené l'équipe d'évaluation à prendre en considération les avantages des subventions par rapport aux contributions. La *Politique sur les paiements de transfert*²⁸ stipule que les paiements doivent être versés sous forme de contributions ou de subventions. La méthode de paiement est déterminée en fonction du niveau de risques qu'elle représente. Un aperçu du recours aux subventions par opposition à des contributions est fourni au tableau 5 – Aperçu des subventions par opposition aux contributions.

²⁸ « Les paiements de transfert sont des transferts monétaires ou des transferts de biens, services ou actifs à des tierces parties, incluant les sociétés d'État, en fonction de crédits. Les paiements de transfert n'ont pas pour résultat l'acquisition de biens, de services ou d'actifs par le gouvernement du Canada. » (*Politique sur les paiements de transfert*, paragraphe 3.1)

Tableau 5 – Aperçu des subventions par rapport aux contributions

	Subventions	Contributions
Description	Subvention (<i>grant</i>) – Paiement de transfert effectué en fonction de critères préétablis d'éligibilité et d'admissibilité. Une subvention n'est ni assujettie à une reddition des comptes par le bénéficiaire ni normalement sujette à vérification par le ministère. Il se peut que le bénéficiaire doive fournir des rapports sur les résultats obtenus.	Contribution (<i>contribution</i>) – Paiement de transfert effectué avec les conditions de rendement spécifiées dans une entente de financement. Une contribution est assujettie à une reddition de comptes et est sujette à vérification.
Utilisation	Une subvention convient lorsque l'on peut déterminer à l'avance le montant du financement à accorder.	Une contribution convient lorsque le ministère juge nécessaire d'assurer le suivi des progrès réalisés et des résultats.
Reddition de comptes par les bénéficiaires	Les destinataires de subventions ne sont pas tenus responsables de l'utilisation des fonds qu'ils ont reçus, mais ils doivent demeurer admissibles pour continuer à recevoir les acomptes prévus.	Les destinataires de contributions doivent rendre compte de l'utilisation des fonds.
Autorité	Le contrôle parlementaire restreint habituellement plus les subventions que les contributions. Les programmes de subvention ne peuvent être augmentés ou ré-acheminés sans l'autorisation du Parlement.	Le Conseil du Trésor peut autoriser de nouvelles contributions et des changements du montant versé sans obtenir d'autres approbations du Parlement, tout en respectant l'objet, les limites monétaires et les restrictions prescrites par le Parlement.
Gestion du risque	Le choix entre une subvention et une contribution dépend de la détermination des périls éventuels, des facteurs et des genres de risques auxquels sont exposés les éléments d'actif, les activités de programme et les intérêts ministériels.	Plus le risque augmente, plus il y a de chances qu'une contribution convienne. Les contributions permettent aux ministères d'exercer un plus grand contrôle sur l'utilisation qui est faite des paiements de transfert.
Rentabilité	Pour déterminer le moyen le plus rentable d'atteindre les objectifs d'un programme, les ministères doivent prendre en compte les coûts supplémentaires de l'administration des contributions par rapport à ceux des subventions.	

Source : *Guide sur les subventions, contributions et autres paiements de transfert* (Archives). Bureau du contrôleur général

La tendance récente au sein d'ACC est de passer à un programme fondé sur des subventions plutôt que sur des contributions. Dans un premier temps, un travail supplémentaire sera requis de la part des demandeurs en vue de l'adoption d'un tel modèle. Cependant, au fur et à mesure de l'évolution du projet, il y aurait moins de travail à faire, tant pour les demandeurs que pour le personnel du programme. Un système de subventions réduirait les délais sur le plan de la réception des fonds.

Peu importe la méthode de prestation de services choisie, il faut régler la question du manque d'efficacité sur le plan du processus actuel d'approbation des demandes et de communication des décisions relatives à ces approbations pour être en mesure

d'améliorer l'exécution du programme. Ces changements contribueraient à la réalisation de l'objectif global de la transformation du Ministère qui vise à améliorer la qualité et la rapidité du service offert aux bénéficiaires.

5.6 Y a-t-il d'autres modes d'exécution qui permettraient d'exécuter le programme de manière plus efficace?

Constatation : Il a été établi qu'il existe d'autres modes d'exécution qui permettraient d'exécuter le programme de manière plus efficace.

La majorité des bénéficiaires et des membres du personnel interrogés ont souligné la nécessité d'améliorer le mode d'exécution actuel. Les critiques portaient sur des sujets comme le processus d'examen qui est exigeant en main-d'oeuvre, les longs délais d'exécution pour rendre les décisions, le fardeau qu'impose l'envoi de reçus et de factures, et les délais sur le plan de la réception des fonds. Plus de la moitié de ceux qui ont indiqué que des améliorations s'imposaient ont suggéré de passer à un programme axé sur les subventions ou sur une combinaison de subventions et de contributions. De plus, sur les bénéficiaires qui ont fait des commentaires, six ont noté la nécessité d'apporter certains changements ou certaines améliorations dans l'exécution du programme, sans toutefois formuler de suggestions précises.

Les bénéficiaires interrogés ont souligné que le formulaire de demande d'ACC était simple et n'ont proposé aucune amélioration. À l'origine, l'équipe d'évaluation avait prévu qu'il y aurait beaucoup d'intérêt pour la présentation des demandes en ligne. Or, les résultats des entrevues révèlent que la nécessité d'apporter une telle amélioration était minime. Dans le cadre du sondage auprès des bénéficiaires, on a demandé aux répondants d'indiquer de quelle façon ACC pourrait améliorer le programme et deux personnes seulement (3 % des répondants) ont indiqué que des formulaires de demande et des capacités de suivi en ligne seraient utiles. Les données probantes indiquent que la pertinence de passer à des demandes en ligne à ce moment-ci n'a reçu qu'un faible appui. Les capacités en ligne (formulaires de demande, processus d'approbation fondé sur des règles, suivi de l'état des demandes et dépôt direct) pourraient faire partie des domaines d'intérêt pour la transformation, étant donné qu'ACC cherche à rationaliser la prestation des services.

En ce qui concerne la mesure des résultats, les éléments probants ont révélé l'absence de moyens efficaces pour recueillir des données sur le rendement et en faire rapport (comme il a été souligné à la section 4).

Bien que l'exigence relative à un comité d'examen à l'Administration centrale pour les projets de moins de 5 000 \$ ait été éliminée, les entrevues menées auprès du personnel des régions et de l'Administration centrale ont révélé que cette dernière continuait à examiner chaque dossier à des fins d'assurance de la qualité. Cette mesure remet en question la valeur de l'effort de rationalisation. Appliquer un processus de vérification des reçus ne constitue pas une utilisation efficace des ressources.

6.0 Conclusions

L'évaluation a permis de tirer les conclusions suivantes à l'égard de la pertinence et du rendement (succès, efficacité et économie).

Pertinence

Le PCP continue de présenter un besoin manifeste pour les organismes sans but lucratif qui souhaitent organiser des activités commémoratives et restaurer des cénotaphes et des monuments. Le programme continue également de s'harmoniser avec les responsabilités du gouvernement du Canada et d'ACC, en préservant la mémoire de ceux qui ont servi le Canada et en rendant hommage aux sacrifices qu'ils ont consentis.

La Direction générale de la commémoration a suivi l'évolution démographique de la clientèle du Ministère en modifiant les critères d'évaluation du PCP pour reconnaître la participation grandissante des jeunes et l'augmentation du nombre de Vétérans des FC.

Rendement – Efficacité (c.-à-d. succès)

L'évaluation des répercussions du programme s'est avérée un défi. Les rapports de base sur le rendement sont préparés manuellement; cependant, le programme ne dispose pas d'un moyen efficace de collecte et de communication des données en fonction des indicateurs de rendement établis. Certains renseignements sur le rendement étaient disponibles mais il n'y avait pas suffisamment d'éléments probants pour déterminer les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats du programme.

L'équipe d'évaluation a relevé plusieurs répercussions imprévues au cours de l'examen du PCP, principalement au chapitre de l'interprétation des politiques et des occasions manquées.

Rendement – Efficacité et économie

En reconnaissance de la nécessité d'optimiser la valeur des impôts des Canadiens, des modifications ont été apportées au programme; cependant, malgré les efforts déployés pour rationaliser les processus, aucune donnée ne permet de confirmer le succès de cette démarche. Des améliorations sur le plan de l'économie et de l'efficacité pourraient être réalisées en modifiant le modèle actuel d'exécution du programme en passant à un programme axé sur les subventions ou sur une combinaison de subventions et de contributions; toutefois, le processus d'approbation des demandes doit être rationalisé pour que des gains importants puissent être réalisés.

Aucun double emploi ou chevauchement avec d'autres ministères n'a été relevé. L'équipe d'évaluation a établi que les autres ministères offrant des programmes de subventions et de contributions dont les montants sont plus importants, et susceptibles

de présenter un risque supérieur, adoptaient une approche plus rationalisée et que leur ratio des frais administratifs était bien inférieur. Les frais administratifs liés à l'exécution du PCP sont en croissance (47 % en 2010-2011). La majorité des contributions du PCP consistent en des contributions versées pour des projets de faible valeur et à faible risque ou des contributions importantes versées à des partenaires de longue date. La présentation de reçus et la vérification de ces derniers est une exigence coûteuse, tant pour le bénéficiaire que pour ACC, qui semble incompatible avec le risque et l'importance relative des contributions.

Patrimoine canadien possède une vaste expérience dans le domaine des subventions et des contributions et ACC pourrait mettre à profit les pratiques exemplaires de ce ministère. L'équipe d'évaluation incite fortement les responsables du secteur de programme à communiquer avec leurs collègues de Patrimoine canadien, afin de mettre à profit leur expertise pour élaborer un modèle plus efficace et plus efficient pour assurer l'exécution du PCP.

7.0 Recommandations et réponse(s)/plan(s) d'action de la direction

R1 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Politiques, Communications et Commémoration, fournisse des directives écrites au moyen de politiques, de lignes directrices ou de processus opérationnels concernant les points suivants : le financement répété, les limites des recommandations des bureaux régionaux, les dates de présentation des demandes sur le site Web d'ACC ainsi que les changements apportés aux formulaires des ententes de contribution et les modifications au processus de signature. (Cruciale)

Réponse de la direction		
La direction est d'accord avec cette recommandation. 1.1. et 1.2 – Une directive écrite appuyée par une formation sur le financement répété et les limites des recommandations des bureaux régionaux a été donnée à tous les employés du programme concernés qui ont recours au FPAC deux fois par année. Une annexe des lignes directrices du programme, qui est révisée et mise à jour régulièrement, fournit un aperçu des dépenses admissibles et des dépenses non admissibles dans le cadre du Fonds de partenariat d'action communautaire (FPAC). La Direction générale fournira de nouveau cette directive écrite lors d'une séance de formation prévue en mai 2012. 1.3 – Les dates limites précises de présentation des demandes pour le FPAC seront établies de la même façon que pour le Programme de restauration de cénotaphes et de monuments (PRCM) et elles seront affichées sur le site Web d'ACC; les demandeurs sauront ainsi précisément quand présenter leur demande de financement en fonction de la date de leur activité ou de leur projet. 1.4 – Des modifications ont été apportées au processus opérationnel concernant le FPAC et le PRCM. Ainsi, deux copies de l'entente seront d'abord envoyées au demandeur aux fins de signature, et puis celles-ci seront retournées à ACC afin d'être signées par le sous-ministre adjoint (SMA). Processus opérationnel révisé : - Le secteur de programme envoie deux copies de l'entente au demandeur. - Le demandeur signe les deux copies de l'entente et les retourne au secteur de programme d'ACC. - Le SMA signe l'entente et la retourne au secteur de programme. - Le secteur de programme envoie une copie de l'entente signée au demandeur et l'entente originale aux Finances ou au bureau régional approprié. 1.5 – La Direction générale de la commémoration ajoutera une clause de dégagement de responsabilité à l'entente de contribution.		
Plan d'action de la direction		
Mesures correctives à prendre	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date cible
1.1 et 1.2 – Réviser l'annexe des lignes directrices et donner des séances de formation.	Directeur général, Commémoration	Complétée en septembre 2012
1.3 – Fixer les dates limites de présentation des demandes.		Juin 2013
1.4 – Changer les processus opérationnels.		Complétée en mars 2012
1.5 – Modifier l'entente de contribution.		Mars 2013

R2 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Politiques, Communications et Commémoration, veille à ce que les données pertinentes sur le rendement soient recueillies de façon uniforme auprès des responsables de projets importants au moyen d'un outil facilement accessible qui permettrait d'appuyer la surveillance et l'évaluation du programme ainsi que les changements qui y sont apportés. Les données recueillies doivent démontrer quelles ont été les répercussions sur les personnes qui ont participé à une activité commémorative ou à un projet de restauration partiellement financé par ACC. (Cruciale)

Réponse de la direction		
La direction est d'accord avec cette recommandation. La stratégie de mesure du rendement (SMR) approuvée en novembre 2011 permettra de répondre à certaines préoccupations liées aux données sur le rendement. D'après le résultat du programme indiqué dans la SMR, les Canadiens ont des occasions accrues de participer à des activités de commémoration dans les collectivités de l'ensemble du Canada. Les données sur le rendement qui découlent de la SMR et qui sont actuellement recueillies mesureront le rendement par rapport à ce résultat. Des renseignements additionnels sur les répercussions des activités commémoratives seront recueillis auprès des organismes de plus grande envergure qui sont en mesure d'en fournir, même si ces renseignements ne sont pas nécessaires pour mesurer le résultat énoncé ci-haut. Le secteur de programme continuera d'exiger que tous les organismes qui bénéficient d'un financement lui fournissent un rapport final et s'assurera que le rapport est complet avant de procéder au remboursement des fonds approuvés. 2.1 Toutes les données seront recueillies, comptabilisées et surveillées trimestriellement afin que des modifications puissent être apportées aux programmes, s'il y a lieu. 2.2 Les responsables du programme identifieront le meilleur logiciel/outil pour recueillir et surveiller les données.		
Plan d'action de la direction		
Mesures correctives à prendre	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date cible
2.1 Recueillir, comptabiliser et surveiller les données tous les trois mois.	Directeur général, Commémoration	Mars 2013
2.2 Identifier l'outil pour surveiller les données.		Mars 2013

R3 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Politiques, Communications et Commémoration, obtienne l’approbation des organismes centraux pour modifier le modèle d’exécution du Programme des contributions aux partenaires lors du renouvellement des paramètres du programme afin d’améliorer le rapport coût-efficacité et l’efficience. (Cruciale)

Réponse de la direction		
La direction est d’accord avec cette recommandation. 3.1 – La Direction générale de la commémoration consultera Patrimoine canadien au sujet de ses programmes de financement, en particulier le programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine, en vue d’améliorer le rapport coût-efficacité et l’efficience du programme. 3.2 – Avant le renouvellement, un plan de modification de la méthode de prestation de services sera présenté au Comité de la haute direction chargé des politiques et des programmes. 3.3 – Les paramètres du Programme des contributions aux partenaires doivent être renouvelés en 2013. La Direction générale de la commémoration demandera que l’on modifie le modèle d’exécution du programme afin que celui-ci soit converti en programme de subventions ou en programme de subventions et de contributions.		
Plan d’action de la direction		
Mesures correctives à prendre	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date cible
3.1 – Consulter Patrimoine canadien.	Directeur général, Commémoration	Complétée en octobre 2012
3.2 – Préparer un plan de renouvellement des paramètres et le présenter au Comité de la haute direction chargé des politiques et des programmes.		Mars 2013
3.3 – Renouveler les paramètres du programme.		Mai 2013

R4 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Politiques, Communications et Commémoration, prenne dès maintenant des mesures pour simplifier les processus liés à l’approbation du financement, aux communications et à la vérification des reçus afin d’améliorer considérablement le ratio des frais administratifs pour l’exécution du Programme des contributions aux partenaires. (Cruciale)

Réponse de la direction		
La direction est d’accord avec cette recommandation. Le programme visera à améliorer le ratio des frais administratifs pour l’exécution du PCP grâce aux mesures suivantes : 4.1 – Le 7 septembre 2011, le sous-ministre adjoint, Politiques, Communications et Commémoration, a reçu une délégation de pouvoir pour approuver les demandes soumises dans le cadre du FPAC pour des projets jusqu’à 25 000 \$. En 2010-2011, ces projets ont représenté 83 % des demandes. Le Secteur cherche actuellement à déléguer à la sous-ministre des pouvoirs financiers pour approuver les demandes soumises dans le cadre du FPAC pour des projets jusqu’à 500 000 \$ (financement maximal). Il cherche également à déléguer à la sous-ministre et au sous-ministre adjoint, Politiques, Communications et Commémoration, des pouvoirs financiers pour approuver les demandes soumises dans le cadre du FPAC pour des projets d’un coût maximal de 25 000 \$ (financement maximal). 4.2 – On a proposé une approche révisée dans le cadre de laquelle le processus relatif aux annonces serait simplifié et les projets financés seraient annoncés dans de meilleurs délais. Une fois approuvée, cette approche sera adoptée immédiatement. 4.3 – La Direction générale de la commémoration travaillera en collaboration avec les Finances afin de simplifier le processus de vérification des reçus. 4.4 – À l’heure actuelle, le FPAC est administré dans toutes les régions et à l’Administration centrale. La Direction générale de la commémoration centralisera l’administration du FPAC en un seul endroit au cours des deux prochaines années. Cette centralisation permettra d’éliminer un palier d’examen et d’administrer plus efficacement le programme.		
Plan d’action de la direction		
Mesures correctives à prendre	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date cible
4.1 – Déléguer les pouvoirs au PCP.	Directeur général, Commémoration	Complétée en juin 2012
4.2 – Réviser l’approche de communication.		Complétée en février 2012
4.3 – Simplifier le processus de vérification des reçus.		Juillet 2013
4.4 – Centraliser l’administration du FPAC.		Décembre 2013

8.0 Distribution

Sous-ministre

Sous-ministre délégué

Chef de cabinet du ministre

Président, Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

Sous-ministre adjoint du Secteur des politiques, des communications et de la commémoration

Sous-ministre adjoint du Secteur de la prestation des services

Sous-ministre adjointe du Secteur des services ministériels

Directeur exécutif et chef avocat-conseil des pensions du BSJP

Bureau de l'ombudsman des vétérans

Directeurs généraux régionaux (3)

Directeur général – Direction générale de la commémoration

Directeurs de secteur (12)

Directeur général – Secrétariat du Ministère et Coordination des politiques

Coordonnatrice adjointe de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels

Direction de la fonction de contrôleur (SCT)

Annexe A – Importance des recommandations

Afin d'aider les membres de la direction à déterminer l'importance des observations formulées dans le présent rapport, les recommandations sont classées en trois catégories et définies comme suit :

- | | |
|----------------------|--|
| Cruciale : | La recommandation se rapporte à une ou plusieurs faiblesses ou lacunes qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs à l'échelle du Ministère. |
| Essentielle : | La recommandation se rapporte à une ou plusieurs faiblesses ou lacunes qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs à l'échelle du secteur ou du programme. |
| Importante : | La recommandation se rapporte à une ou plusieurs faiblesses ou lacunes qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs à l'échelle des sous-programmes. |

Annexe B – Plan de travail de l'évaluation



Veterans Affairs
Canada

Anciens Combattants
Canada

Programme Le Canada se souvient Sensibilisation aux activités commémoratives – Partenariats (8900-191) Plan de travail détaillé

Le 16 août 2011

1.0 CONTEXTE

L'activité de programme Sensibilisation aux activités commémoratives – Partenariats et collaboration du programme Le Canada se souvient comprend le Programme des contributions aux partenaires (PCP), l'initiative Engagement des entreprises et Marketing, et le nouveau Programme d'aide à l'édification de monuments commémoratifs dans les collectivités (PAEMCC).

Le financement du PCP a été approuvé le 31 juillet 2001, dans le cadre de la Participation du secteur à l'élaboration des politiques ministérielles de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire. Le PCP a pour objet de fournir un cadre par lequel ACC peut accroître sa présence en remplissant son mandat à l'égard des activités commémoratives. Le programme offre des contributions non remboursables à un éventail de bénéficiaires éventuels, comme des organismes sans but lucratif, des musées, des établissements d'enseignement, de recherche et de santé, de même que des provinces, territoires et municipalités.

Depuis sa création, l'objectif du programme a été modifié afin de répondre aux besoins des bénéficiaires et d'appuyer les activités et les initiatives commémoratives de même que la restauration de cénotaphes et de monuments. Deux possibilités de financement sous forme de contributions sont offertes dans le cadre du PCP :

1. le Fonds de partenariat d'action communautaire (FPAC);
2. le Programme de restauration de cénotaphes et de monuments (PRCM).

Le FPAC et le PRCM ont des lignes directrices, des critères d'admissibilité, des processus de demande et des pouvoirs délégués distincts. Ils sont toutefois assujettis à la même autorisation principale par l'entremise des paramètres du PCP.

Dans le cadre du FPAC, les groupes et les organismes admissibles reçoivent une aide financière pour la tenue d'activités commémoratives à l'échelle régionale et nationale. Des modifications aux paramètres du programme ont également été approuvées afin de permettre l'octroi d'une subvention annuelle de 500 000 \$ au Centre Juno Beach, en Normandie, en France. Reconnaisant l'importance du Centre, en tant qu'unique monument commémoratif canadien de la Seconde Guerre mondiale en Europe, ACC, par le truchement du PCP, fournit une aide financière à l'Association du Centre Uno Beach (ACJB) depuis 2002, afin de contribuer aux frais de démarrage et d'appuyer les activités du Centre. Des contributions annuelles sont également versées à l'Institut Historica-Dominion dans le cadre du FPAC, pour appuyer diverses initiatives commémoratives, auxquelles Patrimoine canadien contribue également. Dans le cadre du PRCM, les organismes et les groupes admissibles reçoivent une aide financière pour la restauration de cénotaphes et de monuments.

Au cours de la première année, les fonds du PCP se situaient à un peu moins de 38 000 \$. Dix ans plus tard, soit en 2010-2011, le budget du programme s'élevait à 2,2 millions de dollars, avec près de 180 partenariats en place.

Engagement des entreprises et Marketing est une initiative récente (janvier 2009) qui a été lancée aux fins d'harmonisation avec des organismes du secteur privé ayant des objectifs semblables à ceux du Canada se souvient. L'objectif est que, en facilitant les collaborations avec les intervenants externes qui ont des bénéficiaires ou des objectifs en commun, ACC est en mesure de réaliser collaborativement le mandat et la mission du Ministère. De telles collaborations aident ACC à atteindre le résultat stratégique suivant : « Les Canadiens se souviennent et démontrent leur reconnaissance envers tous ceux qui ont contribué aux efforts du Canada en temps de guerre, de conflit militaire et de paix ». À ce jour, aucune collaboration officielle n'a été entreprise. La Direction générale subit de sérieuses contestations de la part du SCT lorsqu'elle tente d'établir des collaborations avec le secteur privé.

Le Programme d'aide à l'édification de monuments commémoratifs dans les collectivités (PAEMCC), une initiative qui date de cinq ans, est un programme de financement du Canada se souvient qui est encore plus récent; le PAEMCC a été annoncé par le ministre en novembre 2010 et a des paramètres qui lui sont propres. Ce programme prendra fin en 2015. La réponse a jusqu'à présent été positive; cependant, le programme est en place depuis moins d'un an, et les demandes n'ont fait l'objet que de deux cycles d'examen.

Une chronologie des faits saillants du programme est présentée à l'annexe A, et une représentation visuelle de la structure du programme est fournie à l'annexe B.

2.0 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

La *Directive sur la fonction d'évaluation* publiée par le gouvernement du Canada en 2009 précise que les ministères doivent veiller à ce que toutes les dépenses de programmes directes et tous les programmes permanents de subventions et de contributions soient évalués selon un cycle quinquennal.

La présente évaluation vise également à satisfaire à l'exigence d'effectuer une évaluation d'un programme de subventions ou de contributions pour demander le renouvellement des paramètres. Les paramètres du Programme des contributions aux partenaires (une initiative comprise sous la sous-activité de programme 2.1.3 de l'AAP) doivent être renouvelés en juillet 2013.

Toutes les évaluations qui sont censées être visées par les exigences liées à la portée énoncée dans la *Politique sur l'évaluation* doivent prendre en compte les questions fondamentales suivantes : pertinence, succès, coût-efficacité et efficience. Par conséquent, les objectifs de l'évaluation de l'activité Sensibilisation aux activités commémoratives – Partenariat du programme Le Canada se souvient sont les suivants :

1. évaluer la mesure dans laquelle l'activité de programme Sensibilisation aux activités commémoratives – Partenariats continue de répondre à un besoin manifeste et satisfait aux attentes des anciens combattants et de la population canadienne;
2. évaluer les liens entre les objectifs de l'activité de programme Sensibilisation aux activités commémoratives – Partenariats et (i) les priorités du gouvernement fédéral et (ii) les résultats ministériels stratégiques;
3. évaluer les rôles et les responsabilités d'ACC relativement à l'exécution de l'activité Sensibilisation aux activités commémoratives – Partenariats du programme Le Canada se souvient et évaluer les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats escomptés de l'activité de programme Sensibilisation aux activités commémoratives – Partenariats (y compris les résultats immédiats, le résultat intermédiaire et le résultat ultime) par rapport aux objectifs de rendement et à la portée et à la conception du programme, ce qui comprend les liens et la contribution des extrants aux résultats;
4. évaluer l'utilisation des ressources de l'activité de programme Sensibilisation aux activités commémoratives – Partenariats relativement à la production des extrants et aux progrès réalisés concernant l'atteinte des résultats escomptés.

Le mandat de l'évaluation de l'activité de programme Sensibilisation aux activités commémoratives – Partenariats et collaboration se trouve à l'annexe A.3.

3.0 APPROCHE DE L'ÉTUDE

En élaborant le document de planification de l'évaluation, l'équipe d'évaluation a travaillé de pair avec les gestionnaires du programme afin d'établir l'approche et la portée de l'évaluation. L'équipe d'évaluation utilisera de multiples sources de données pour évaluer la pertinence, le succès, la rentabilité et l'efficacité du FPAC et du PRCM.

Anciens Combattants Canada procède actuellement à une transformation de l'ensemble du programme dans le but d'améliorer la qualité, la rapidité et l'efficacité du service aux bénéficiaires. Voici les objectifs de la transformation :

- réduire la complexité;
- remanier la prestation des services;
- renforcer les partenariats;
- obtenir les réalisations attendues à l'égard de la Nouvelle Charte des anciens combattants;
- harmoniser l'organisation avec le profil démographique de la clientèle.

Dans la mesure du possible, la présente évaluation contribuera à l'atteinte des objectifs susmentionnés.

3.1 Portée

La période visée par l'évaluation s'échelonne d'avril 2008 à mars 2011.

La Direction générale Le Canada se souvient participe à de nombreuses activités de sensibilisation afin d'offrir aux Canadiens des occasions de se souvenir et d'en apprendre davantage sur notre histoire militaire. Cette évaluation portera en particulier sur les activités de sensibilisation liées au FPAC et au PRCM.

Les activités de l'initiative sur l'engagement des entreprises et le marketing ne seront pas visées par la présente évaluation puisqu'il existe peu d'informations/données disponibles à évaluer, voir aucune.

Étant donné que le Programme d'aide à l'édification de monuments commémoratifs dans les collectivités a une limite de financement de cinq ans qui n'est pas renouvelable et que les données disponibles sur le rendement à évaluer sont restreintes, ce programme sera également exclu de la portée de cette évaluation.

3.2 Pertinence (objectifs 1, 2 et 3)

Questions d'évaluation

1. *Existe-t-il un besoin manifeste pour des fonds de partenariat et ceux-ci permettent-ils de répondre de façon réaliste aux besoins?*
2. *Le programme est-il conforme aux priorités du gouvernement fédéral?*
 - a) *Y a-t-il lieu que le gouvernement y participe?*
 - b) *Quel rôle devrait jouer ACC?*
 - c) *Le programme sert-il l'intérêt public?*
3. *Un changement est-il survenu au niveau des clients, des groupes cibles et des intervenants du programme et, le cas échéant, dans quelle mesure ce changement a-t-il une incidence sur la pertinence des critères d'admissibilité au financement?*

L'évaluation de l'activité Sensibilisation aux activités commémoratives – Partenariat du programme Le Canada se souvient portera sur la pertinence continue et sur la raison d'être du FPAC et du PRCM.

L'équipe d'évaluation examinera surtout les besoins des bénéficiaires au moyen de l'examen des documents et des dossiers, ainsi que dans le cadre d'entrevues menées auprès du personnel d'Anciens Combattants Canada et de bénéficiaires et non-bénéficiaires de partout au pays.

L'activité Sensibilisation aux activités commémoratives – Partenariats du programme Le Canada se souvient sera également évaluée en fonction des priorités du gouvernement fédéral et des résultats stratégiques d'ACC, afin de s'assurer que le FPAC et le PRCM s'harmonisent avec les priorités et les résultats et que toutes les activités entrent dans le champ de compétence d'ACC et relèvent de son mandat. Cette

évaluation sera menée à bien au moyen d'examens de documents et d'entrevues menées auprès du personnel de l'Administration centrale et des bureaux régionaux d'ACC. L'équipe examinera les priorités et les responsabilités du gouvernement du Canada et d'ACC en passant en revue des textes de loi, des politiques et des résultats; les plans, politiques et priorités du gouvernement du Canada; et des textes législatifs, des politiques et les objectifs/résultats stratégiques d'ACC; en plus de mener des entrevues auprès des principaux répondants.

3.3 Succès (objectif 4)

Questions d'évaluation

1. *Le système de mesure du rendement actuel tient-il compte des principaux résultats et de leur conformité avec les objectifs du programme?*
2. *Le système de mesure du rendement comprend-il des indicateurs appropriés et des objectifs de rendement réalistes, conformes aux résultats attendus?*
3. *Le système de mesure du rendement produit-il des données et des rapports précis, fiables et ponctuels?*
4. *Le système de mesure du rendement est-il tenu à jour au besoin?*
5. *Dans quelle mesure le programme a-t-il atteint ses objectifs?*
6. *Quels résultats non prévus le programme a-t-il eus, le cas échéant?*

L'équipe d'évaluation évaluera le succès du programme au moyen d'examens et d'analyses de documents et de données financières, administratives et budgétaires, d'un examen des dossiers, et d'entrevues menées auprès du personnel d'ACC et de bénéficiaires et non-bénéficiaires de partout au pays.

Les programmes de partenariats sont des initiatives relativement nouvelles (le FPAC existe depuis 10 ans, et le PRCM, depuis 6 ans) dont la stratégie de mesure du rendement, qui fait actuellement l'objet d'une mise à jour, n'a été élaborée que récemment. Par conséquent, l'équipe d'évaluation utilisera, dans la mesure du possible, les indicateurs du CGRR/CVAR de 2009-2010 pour déterminer si les résultats escomptés ont été atteints pendant la période évaluée. Les résultats visés/prévus cernés dans le CGRR/CVAR seront mesurés en fonction des données actuelles/disponibles sur les résultats, lesquelles seront utilisées pour évaluer les progrès réalisés par ACC vers l'atteinte des résultats escomptés. L'évaluation examinera la plus récente stratégie de mesure du rendement pour s'assurer qu'elle est conforme aux objectifs du programme et qu'elle permet d'obtenir des données fiables et exactes pour assurer la gestion des programmes.

L'équipe d'évaluation déterminera en outre si des répercussions inattendues (positives ou négatives) risquent de se produire. Voici des exemples de répercussions inattendues : des besoins des bénéficiaires qui ne sont pas satisfaits, une méthode d'évaluation ou des critères d'admissibilité qui ne sont pas adéquats, des bénéficiaires recevant un financement auquel ils pourraient ne pas être admissibles, et des fonds qui crée des dépendances inappropriées. Ces éventuelles répercussions inattendues seront déterminées et analysées à la lumière de l'information recueillie lors de l'examen des dossiers et des documents, de même que dans le cadre des entrevues auprès des

principaux répondants. Dans la mesure du possible, l'équipe d'évaluation cernera des pratiques exemplaires.

3.4 Coût-efficacité et efficience (objectif 5)

Rendement (efficience et économie)

1. Dans quelle mesure y a-t-il double emploi ou chevauchement avec d'autres programmes existants (fédéraux, provinciaux, municipaux ou secteur privé)?
2. Le programme respecte-t-il son budget?
3. Le programme fait-il la preuve d'efficacités accrues ou d'une meilleure rentabilité dans l'atteinte des buts du programme chaque année?
4. Les contribuables canadiens en ont-ils pour leur argent?
5. Y a-t-il d'autres modes d'exécution qui permettraient d'exécuter le programme de manière plus efficace?
6. Y a-t-il d'autres modes d'exécution qui permettraient d'exécuter le programme de manière plus efficace?

L'équipe d'évaluation utilisera de multiples méthodes de collecte de données pour évaluer l'utilisation des ressources par rapport à la production des extrants et à l'atteinte des résultats escomptés. Dans la mesure du possible, les coûts du programme seront évalués en fonction des extrants et des résultats du programme, afin de déterminer si le PCP fait preuve d'efficience et d'économie.

Une évaluation des rôles et des responsabilités d'ACC dans l'exécution du PCP sera effectuée afin de déterminer s'il y a des possibilités d'attribuer les fonds du programme de manière plus efficace et plus économique.

4.0 MÉTHODES

De multiples méthodes de collecte de données provenant d'une combinaison de sources de données qualitatives et quantitatives seront utilisées, notamment les suivantes :

- un échantillon aléatoire de dossiers de bénéficiaires;
- des entrevues auprès des principaux répondants (p. ex., des membres du personnel d'ACC, des bénéficiaires et des non-bénéficiaires du programme);
- un examen des rapports, des plans, etc., du Ministère et du gouvernement du Canada;
- un examen des résultats des sondages internes et externes;
- un examen des rapports statistiques internes d'ACC;
- une comparaison avec d'autres programmes semblables;
- un examen des documents.

5.0 LIMITES DE L'ÉVALUATION

Une stratégie de mesure du rendement du PCP est en place; cependant, les données disponibles pour évaluer les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats escomptés ne couvrent qu'une période de deux ans.

Il pourrait s'avérer difficile pour l'équipe d'évaluation de déterminer avec exactitude le coût total pour administrer les fonds (Salaires et F et E), étant donné que les rôles et les responsabilités d'ACC comprennent différents degrés de participation d'un bout à l'autre du pays.

La mesure de l'atteinte des résultats escomptés repose sur la Recherche sur l'opinion publique; cependant, il existe peu d'information spécifique à ces programmes.

6.0 CALENDRIER/ÉCHÉANCIER DU PROJET

PHASE DU PROJET	Dates cibles
Phase de planification	
Élaborer le plan de projet initial.	Du 13 juin au 15 juillet 2011
Comprendre l'entité.	Du 13 juin au 29 juillet 2011
Effectuer un examen des documents.	Du 15 juin au 19 août 2011
Déterminer la portée de l'évaluation.	Du 13 juin au 8 juillet 2011
Envoyer la lettre de présentation au(x) client(s) du projet.	Le 15 juin 2011
Mener les entrevues préliminaires auprès des personnes interrogées à l'AC et une étude sur le terrain.	Du 28 juin au 29 juillet 2011
Établir les exigences statistiques/en matière de données.	Du 28 juin 28 au 12 août 2011
Établir le plan de projet, en définissant le cheminement critique, les méthodes, les limites et les contraintes.	Du 15 juin au 26 août 2011
Établir le mandat, les critères et les outils de collecte/cumul de données pour l'examen des dossiers.	Du 11 au 29 juillet 2011
Élaborer les questions d'évaluation et la liste des personnes interrogées à l'AC et dans les BR.	Du 18 au 22 juillet 2011
Phase de la collecte et de l'analyse des données	
Procéder à un examen des dossiers.	Du 2 août au 9 septembre 2011
Demander des données/statistiques à la section des statistiques du Canada se souvient .	Du 11 juillet au 31 août 2011
Effectuer les entrevues par téléphone auprès des personnes interrogées à l'AC et dans les BR.	Du 25 juillet au 26 août 2011
Compiler, examiner et analyser les données/données statistiques.	Du 25 juillet au 2 septembre 2011
Finaliser les outils, les sites, le calendrier et les guides d'entrevues pour l'étude sur le terrain.	Du 6 au 9 septembre 2011

PHASE DU PROJET	Dates cibles
Déterminer les sites d'étude sur le terrain pour les BR (*à déterminer).	Du 20 au 30 septembre 2011
Compiler, examiner et analyser les données recueillies dans le cadre de l'étude sur le terrain.	Du 3 au 7 octobre 2011
Mener des recherches, suivis et entrevues supplémentaires, au besoin.	Du 11 au 14 octobre 2011
Si possible, prévoir un voyage d'une journée pour assister à une activité financée par le FPAC dans les Maritimes.	Du 17 octobre au 10 novembre 2011
Compléter l'analyse.	Du 17 au 21 octobre 2011
Phase de préparation des rapports et des séances d'information	
Rédaction d'une ébauche de rapport préliminaire.	Du 24 octobre au 7 décembre 2011
Envoi de l'ébauche de rapport au directeur pour examen et commentaires.	Du 8 au 12 décembre 2011
Communication des changements et de l'ébauche préliminaire au DG.	Du 13 au 16 décembre 2011
Communication des commentaires du DG à l'équipe et des changements à apporter à l'ébauche de rapport.	Du 16 au 20 décembre 2011
Tenue des séances d'information.	Du 3 au 10 janvier 2012
Exposé-sondage envoyé au client et plans d'action de la direction à remettre.	Du 10 au 24 janvier 2012
Ébauche finale envoyée au CHD.	Le 27 janvier 2012
Tenue d'une séance d'information à l'intention du CHD	Le 1 ^{er} février 2012
Changements et rapport final envoyés au CEM	À déterminer
Approbation du rapport final par le CEM	À déterminer
Rapport final envoyé à la SM	À déterminer
Approbation du rapport final par la SM	À déterminer

Annexe B.1 – Chronologie des événements

Juin 2000	Le PCP est créé à partir de l'Initiative sur le secteur bénévole (ISB), initiative quinquennale commune du gouvernement du Canada et du secteur bénévole.
Juillet 2001	Le financement initial du PCP est approuvé.
Novembre 2001	Les paramètres du PCP sont approuvés.
2002	Le CT accorde à ACC un montant supplémentaire pour les initiatives de l'ISB.
2002	Par le truchement du PCP, ACC commence à fournir une aide financière à l'Association du Centre Juno Beach afin de contribuer aux frais de démarrage et d'appuyer les activités du Centre Juno Beach.
Septembre 2003	Adoption d'une politique de commémoration à l'échelle du gouvernement. Un financement supplémentaire pour le PCP est également approuvé de même qu'une exemption aux paramètres du programme en vue d'appuyer l'Association du Centre Juno Beach.
2005	L'année 2005 ayant été proclamée « Année des anciens combattants », une augmentation unique des niveaux de référence pour le PCP a été approuvée.
Avril 2005	Les régions se voit déléguer le pouvoir de faire des recommandations concernant des propositions individuelles liées au FPAC, jusqu'à concurrence de 5 000 \$, et de les administrer.
Mai 2005	ACC établit le PRCM afin d'aider les collectivités de partout au pays à conserver convenablement les cénotaphes et les monuments qui rendent hommage aux Canadiens morts à la guerre et aux anciens combattants canadiens, ce qui a nécessité d'obtenir l'autorisation d'apporter des modifications aux paramètres du programme et une approbation de fonds supplémentaires pour le PCP.
2007	Le premier ministre approuve un financement de 500 000 \$ par année pendant 10 ans, par l'entremise du PCP, pour appuyer l'Association du Centre Juno Beach.
Avril 2008	Par suite de la réorganisation du Ministère, Le Canada se souvient, qui relevait du Secteur des programmes publics et des communications, relève du Secteur de la prestation des services et de la commémoration.
Avril 2009	L'initiative Engagement des entreprises et Marketing est ajoutée au portefeuille de la Sensibilisation aux activités commémoratives du programme Le Canada se souvient.
Novembre 2010	Lancement du PAEMC.
Février 2011	Par suite de la réorganisation du Ministère, Le Canada se souvient relève du Secteur des politiques, des communications et de la commémoration.

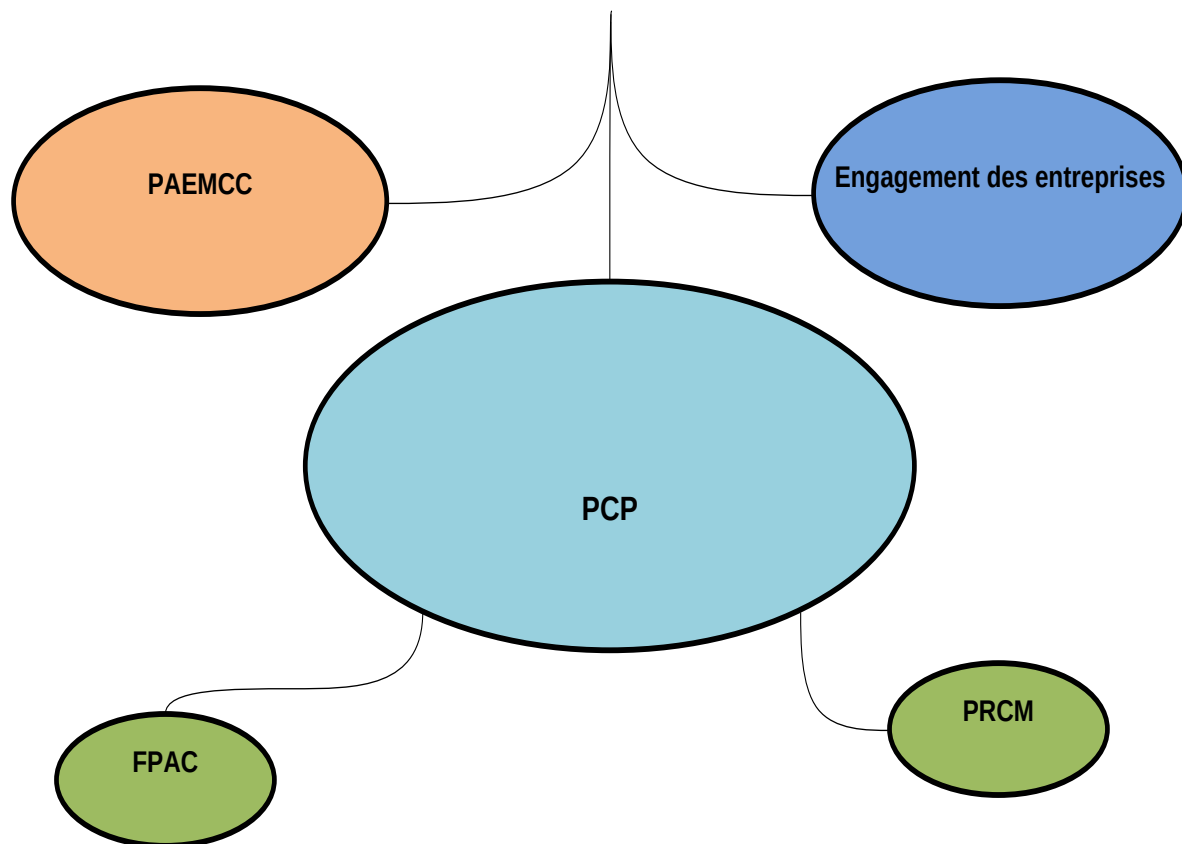
Annexe B.2 – Diagramme de la structure du programme (AAP)

Ce diagramme fournit une représentation visuelle de l'AAP 2.1.3. L'activité de programme Sensibilisation aux activités commémoratives – Partenariats et collaboration du programme Le Canada se souvient comprend le Programme des contributions aux partenaires (PCP), l'initiative Engagement des entreprises et Marketing, et le nouveau Programme d'aide à l'édification de monuments commémoratifs dans les collectivités (PAEMCC).

Partenariat du programme Le Canada se souvient

AAP 2.1.3

2010-11



Annexe B.3 – Mandat de l'évaluation

Titre et numéro de projet	Évaluation du Programme des contributions aux partenaires (PCP) de la Direction générale de la commémoration (ou Évaluation de l'activité de programme Sensibilisation aux activités commémoratives – Partenariats)					2011-2012
Type de projet	Évaluation sommative					
Chargés de projet	DG Don Love, DG, DGVE DIR/GEST Kevin Edgecombe, directeur, DGVE					
Renseignements généraux	- Encourager les Canadiens et les Canadiennes, particulièrement les jeunes, à participer à des activités et cérémonies commémoratives dans les collectivités est l'une des priorités d'ACC. - ACC s'efforce de travailler en partenariat avec des groupes et des organismes à l'échelle du Canada afin d'organiser des activités commémoratives ayant une influence réelle et durable. - Les partenariats noués grâce au Programme des contributions aux partenaires (PCP) permettent à Anciens Combattants Canada d'offrir une aide financière aux organismes sans but lucratif.					
Objectifs du projet	- Évaluer la mesure dans laquelle l'activité de programme Sensibilisation aux activités commémoratives – Partenariats continue de répondre à un besoin manifeste et satisfait aux attentes des anciens combattants et de la population canadienne. - Évaluer les liens entre les objectifs de l'activité de programme Sensibilisation aux activités commémoratives – Partenariats et (i) les priorités du gouvernement fédéral et (ii) les résultats ministériels stratégiques. - Évaluer les rôles et les responsabilités relativement à l'exécution de l'activité Sensibilisation aux activités commémoratives – Partenariats. - Évaluer les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats escomptés de l'activité de programme Sensibilisation aux activités commémoratives – Partenariats par rapport aux objectifs de rendement et à la portée et à la conception du programme, ce qui comprend les liens et la contribution des extrants aux résultats. - Évaluer l'utilisation des ressources de l'activité de programme Sensibilisation aux activités commémoratives – Partenariats relativement à la production des extrants et aux progrès réalisés concernant l'atteinte des résultats escomptés.					
Portée	Couvre la SA 2.1.3 Partenariats de l'AP 2.1 Sensibilisation aux activités commémoratives.					
Personnel	Heures	DG	DIR	GEST	AGENT	TOTAL
	Planification	27	27	243	243	540
	Travail sur le terrain	27	27	243	243	540
	Rapport	13,5	13,5	121,5	121,5	270
	Total	67,5	67,5	607,5	607,5	1 350
Notes	- La <i>Politique sur les paiements de transfert</i> requiert une évaluation avant le renouvellement des paramètres du Programme des contributions aux partenaires le 13 juillet 2013. - Le profil démographique du Ministère évolue, et l'objectif est de s'assurer que les programmes de commémoration continuent d'être pertinents pour les anciens combattants traditionnels, les vétérans de l'ère moderne et les jeunes. - L'évaluation vise à faciliter la prise de décisions en matière de politiques en temps opportun.					
Stratégie de mesure du rendement	Une stratégie de mesure du rendement est en place mais elle requiert une mise à jour.					
Date de début	Juin 2011		Date de fin		Février 2012	

Annexe B.4 – Plan d'échantillonnage

Objectif

Le plan d'échantillonnage ci-après sera appliqué pour évaluer l'efficacité et l'efficience des deux programmes de financement du PCP au moyen du processus de demande/d'évaluation et des délais de traitement des demandes/des paiements. L'échantillon sera en outre évalué, dans la mesure du possible, au moyen du besoin manifeste des bénéficiaires d'obtenir des fonds du programme et des progrès réalisés vers l'atteinte des résultats escomptés du programme.

Définition de la population et de l'unité d'échantillonnage

L'évaluation sera fondée sur un échantillon de la population totale des demandes liées au programme relevées dans les dossiers du secteur de programme entre le 1^{er} avril 2008 et le 31 mars 2011. Le PCP se compose de deux fonds distincts (le Fonds de partenariat d'action communautaire et le Programme de restauration de cénotaphes et de monuments).

Technique d'échantillonnage

La méthode d'échantillonnage sera un échantillonnage aléatoire. Comme la population totale est assez petite (moins de 500 pour les deux fonds), il faudrait examiner la population totale pour obtenir un échantillonnage statistiquement valide et un niveau de confiance élevé. Après avoir évalué le bien-fondé d'une telle démarche, l'équipe d'évaluation a décidé qu'un échantillonnage aléatoire permettrait une utilisation optimale des ressources et de dresser un tableau suffisamment détaillé de la population et des caractéristiques à vérifier.

Les deux fonds sont visés par des processus de demande, des processus d'évaluation, des comités d'examen et un personnel de gestion du programme distincts. Par conséquent, deux échantillons seront choisis, soit un échantillon de la population de demandes de chaque fonds. Afin d'obtenir des résultats qui reflètent le mieux possible la population totale, les deux échantillons ne seront ni pondérés ni stratifiés.

Caractéristiques à vérifier

Pour les deux fonds :

1. Besoin

- a) Comment les montants de l'aide financière demandée se comparent-ils aux remboursements réels approuvés?
- b) ACC offre-t-il du soutien pour des activités non admissibles? Le cas échéant, des tendances se dégagent-elles?
- c) Existe-t-il des éléments probants concernant l'appui/la participation de la collectivité?

- d) Existe-t-il une justification à l'appui des décisions de financement du comité d'examen?

2. *Efficacité/Efficience*

- a) Quel le délai d'exécution moyen entre la réception de la demande et le traitement du paiement?
- b) Des lacunes ou des obstacles dans les processus ont-ils été cernés?
- c) Le processus de demande et le processus d'approbation/de refus sont-ils efficaces?

3. *Succès*

- a) Existe-t-il des éléments probants à l'effet que la restauration ou l'activité a été complétée avec succès?

En plus des caractéristiques susmentionnées, les éléments suivants du Fonds de partenariat d'action communautaire seront expressément évalués :

4. *Besoin*

- a) Les descriptions des activités portent-elles sur des activités admissibles?
- b) Les publics cibles et la nature des projets concordent-ils avec la politique et la stratégie du programme Le Canada se souvient?
- c) Commentaires des participants concernant la nécessité du programme.

5. *Succès*

- a) Des résultats sont-ils prévus relativement à l'activité?
- b) S'attend-on à ce que des méthodes soient déterminées pour mesurer le succès?
- c) Quels résultats réels ont-il été relevés?
- d) Des incidences imprévues ont-elles été déterminées?

Paramètres d'évaluation

Compte tenu de la nature quelque peu différente des deux programmes de financement, des paramètres différents seront utilisés.

PRCM

Un échantillon de 20 % semble constituer un échantillonnage approprié pour examiner la population et fournir des renseignements pertinents et communicables à cet égard. La taille de l'échantillon a été déterminée en fonction de ce qui suit : la petite population totale (178), des critères d'admissibilité plus simples, le nombre limité d'employés (2) qui s'occupent du traitement des demandes, le centre de traitement centralisé (Administration centrale) et le fait que le PRCM a toujours respecté les délais d'exécution ciblés au cours des deux dernières années.

FPAC

Un échantillon de 35 % a été sélectionné aux fins d'examen du FPAC. Bien que la population totale du FPAC soit petite et que le nombre d'employés chargés du traitement des demandes soit limité, il existe quelques différences significatives entre les deux fonds, ce qui explique la différence dans les paramètres de l'échantillonnage. Par exemple, le processus de traitement est plus complexe étant donné qu'il existe diverses options de traitement selon qu'il s'agisse d'une activité ou d'une initiative à l'échelle régionale ou à l'échelle nationale et selon le montant des fonds demandés. Les critères d'admissibilité et le type d'activités financées sont en outre plus complexes. Le personnel régional du Canada se souvient jouer un rôle très actif dans ce fonds, en fournissant des renseignements aux participants, en contribuant au processus de demande et en donnant leur opinion concernant les recommandations relatives aux décisions. La probabilité du respect des délais d'exécution par le FPAC par rapport à la norme de service établie s'est considérablement atténuée au cours de la dernière année.

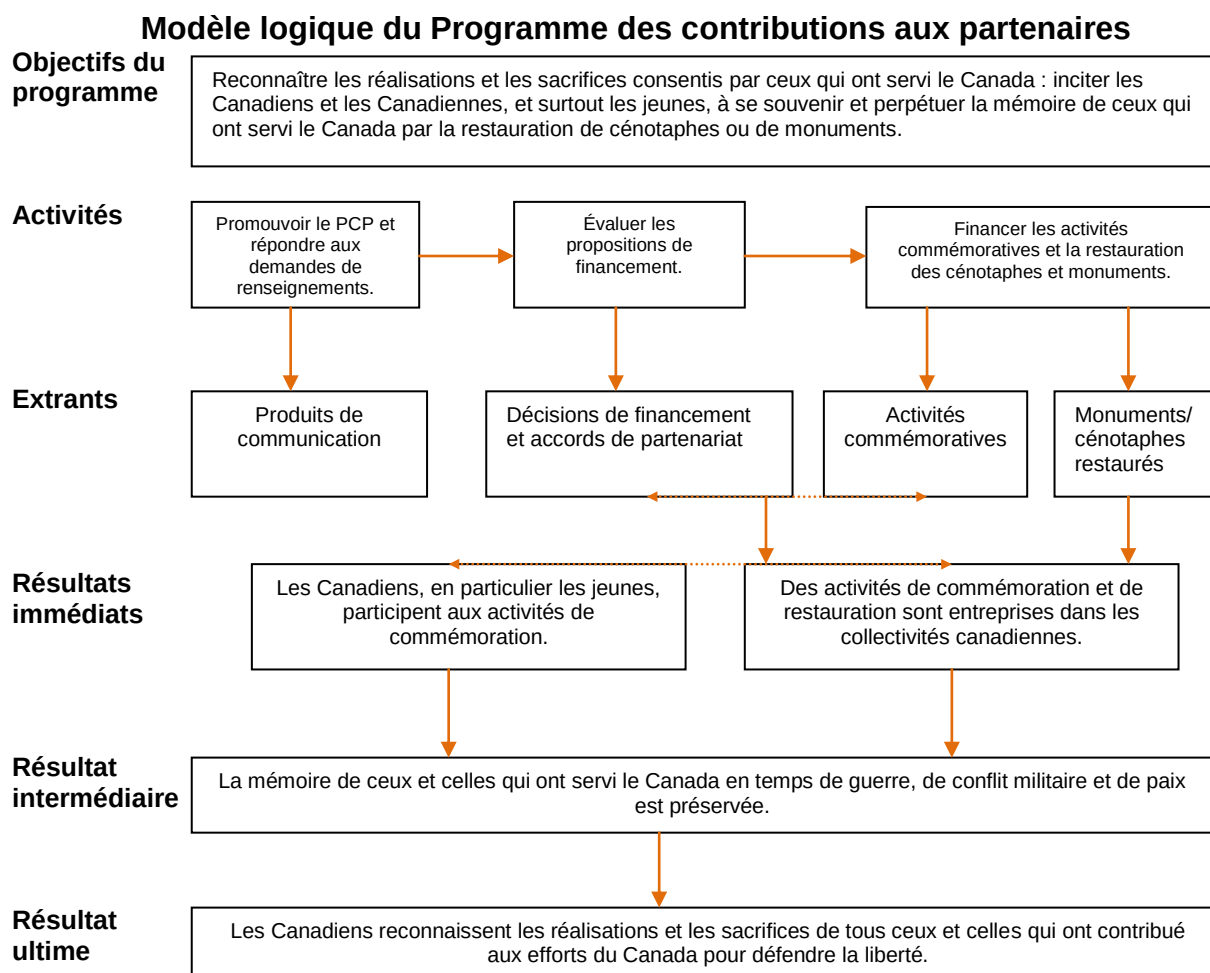
Le tableau qui suit présente des données générales

Programme	Population	Échantillon aléatoire
PRCM	178	36 (20 %)
FPAC	443	155 (35 %)

Taille de l'échantillon

En fonction des critères susmentionnés, un total de 191 dossiers ont été sélectionnés aux fins de l'examen. Il faudra peut-être prélever un échantillon discrétionnaire complémentaire afin de recueillir suffisamment d'éléments probants concernant l'efficacité, l'efficience, le besoin à l'égard du programme et les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats escomptés du programme.

Annexe C – Modèle logique du PCP



Source : Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et Cadre de vérification axé sur les risques (CGR/CVAR) 2009 du PCP.

Annexe D – Matrice de recherche pour l'évaluation

Enjeux/ Questions	Examen des documents	Entrevues auprès des informateurs clés			Sondage de rétroaction auprès de bénéficiaires du PCP	Sondage externe à l'échelle nationale	Données du programme	Examen des dossiers
		Interne (AC et régions)	Bénéficiaires	Autres ministères du gouvernement				
Pertinence (besoin continu)								
1. Existe-t-il un besoin manifeste pour des fonds de partenariat et ceux-ci permettent-ils de répondre de façon réaliste aux besoins?	√	√	√		√	√	√	√
2. Un changement est-il survenu au niveau des clients, des groupes cibles et des intervenants du programme et, le cas échéant, dans quelle mesure ce changement a-t-il une incidence sur la pertinence des critères d'admissibilité au financement?	√	√					√	
Pertinence (conformité)								
3. Le programme est-il conforme aux priorités du gouvernement fédéral? - Y a-t-il lieu que le gouvernement y participe? - Quel rôle devrait jouer ACC? - Le programme sert-il l'intérêt public?	√	√	√			√	√	√
Rendement (efficacité/ succès)								
4. Dans quelle mesure le programme a-t-il atteint ses objectifs?	√	√	√		√	√	√	√

Enjeux/ Questions	Examen des documents	Entrevues auprès des informateurs clés			Sondage de rétroaction auprès de bénéficiaires du PCP	Sondage externe à l'échelle nationale	Données du programme	Examen des dossiers
		Interne (AC et régions)	Bénéficiaires	Autres ministères du gouvernement				
5. Quels résultats non prévus le programme a-t-il eus, le cas échéant?	√	√	√		√			√
6. Le programme a-t-il des buts annuels? Le cas échéant, - Quels sont-ils? - Sont-ils réalisables? - Sont-ils réalistes?	√	√					√	√
7. Le programme respecte-t-il son budget?	√	√					√	
8. Le système de mesure du rendement actuel tient-il compte des principaux résultats et de leur conformité avec les objectifs du programme?	√	√					√	
9. Le système de mesure du rendement comprend-il des indicateurs appropriés et des objectifs de rendement réalistes, conformes aux résultats stratégiques de l'AAP?	√	√					√	
10. Le système de mesure du rendement produit-il des données et des rapports précis, fiables et ponctuels?	√	√					√	
11. Le système de mesure du rendement est-il maintenu et mis à jour au besoin?	√	√					√	

Enjeux/ Questions	Examen des documents	Entrevues auprès des informateurs clés			Sondage de rétroaction auprès de bénéficiaires du PCP	Sondage externe à l'échelle nationale	Données du programme	Examen des dossiers
		Interne (AC et régions)	Bénéficiaires	Autres ministères du gouvernement				
Rendement (efficacité et économie)								
12. Y a-t-il d'autres modes d'exécution qui permettraient d'exécuter le programme de manière plus efficace?	✓	✓	✓	✓			✓	
13. Y a-t-il d'autres modes d'exécution qui permettraient d'exécuter le programme de manière plus efficace?	✓	✓	✓	✓	✓			
14. Dans quelle mesure y a-t-il double emploi ou chevauchement avec d'autres programmes existants?	✓	✓		✓				
15. Le programme fait-il la preuve d'efficaces accrues ou d'une meilleure rentabilité dans l'atteinte des buts du programme chaque année?	✓	✓					✓	
16. Les contribuables canadiens en ont-ils pour leur argent?	✓	✓	✓				✓	

Annexe E – Entrevues d’évaluation

L’équipe d’évaluation a mené 45 entrevues au total.

Entrevues à l’Administration centrale – 13 personnes interrogées

- Sous-ministre adjoint, Politiques, Communications et Commémoration
- Directeur général, Direction générale de la commémoration
- Gestionnaire, Programme des contributions aux partenaires
- Agents du Programme de restauration de cénotaphes et de monuments (2)
- Fonds de partenariat d’action communautaire, agents de projets, Administration centrale (2)
- Direction générale de la commémoration, Planification et politiques (2)
- Gestionnaire, Direction générale de la commémoration, Action communautaire
- Finances (1)
- Services juridiques (1)
- Communications (1)

Entrevues dans les régions – 32 personnes interrogées

Atlantique (9)

- Directeur régional p. i., Direction générale de la commémoration
- Agents de programme, Direction générale de la commémoration (2)
- Agent régional des communications
- Bénéficiaires du Fonds de partenariat d’action communautaire (4)
- Bénéficiaire du Programme de restauration de cénotaphes et de monuments (1)

Québec (1)

- Directeur régional, Direction générale de la commémoration

Ontario (15)

- Directeur, Direction générale de la commémoration (Bureau central à Ottawa)
- Directeur régional, Direction générale de la commémoration
- Agent principal de programme, Direction générale de la commémoration
- Agent comptable régional
- Bénéficiaires du Fonds de partenariat d’action communautaire (10)
- Bénéficiaire du Programme de restauration de cénotaphes et de monuments (1)

Ouest (1)

- Directeur régional, Direction générale de la commémoration

Autres (6)

- Patrimoine canadien (5)
- Agence de promotion économique du Canada atlantique (1)

Annexe F – Aperçu d’autres ministères fédéraux offrant des programmes semblables

	Patrimoine canadien	Agence de promotion économique du Canada atlantique
Titre et description du programme	Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine Initiative qui soutient les festivals, les événements et les activités artistiques et patrimoniaux locaux. L'objectif est de renforcer la mobilisation des citoyens dans les collectivités au moyen des arts de la scène et des arts visuels, et par l'expression, la célébration et la préservation du patrimoine historique local. Soutient les festivals, les événements et les activités qui mettent l'accent sur la participation communautaire. <u>3 volets principaux</u> : Festivals des arts locaux et du patrimoine local, Commémorations historiques communautaires – Programmation, et Fonds des legs (restauration de bâtiments/paysages pour des anniversaires importants).	Programme de développement des entreprises Conçu pour aider au financement de projets. Se concentre sur les petites et moyennes entreprises et permet l'accès à des prêts non garantis et sans intérêt. Pour certains types de projets, le remboursement peut dépendre de leurs succès.
Subvention ou contribution	Subventions et contributions. Le choix est déterminé en fonction du risque et de l'importance relative (des subventions sont généralement accordées pour les projets de moins de 50 000 \$ et les projets à faible risque). Pour les volets Festivals des arts locaux et du patrimoine local et Commémorations historiques communautaires – Programmation, le financement est attribué en fonction d'une formule qui permet de simplifier et d'uniformiser les décisions en matière de financement en le répartissant équitablement parmi tous les candidats admissibles par province ou par territoire, selon le mérite et les dépenses admissibles de chaque projet. Le financement des projets du volet Fonds des legs est assuré uniquement par des contributions.	Ce programme n'offre pas de subventions. Il donne accès à des contributions remboursables, à des contributions non remboursables et à des contributions provisoires remboursables.
Budget	Festivals des arts locaux et du patrimoine local et Commémorations historiques communautaires – Programmation – 18 M\$. Fonds des legs – 4,6 M\$ (ne peut être réaffecté aux 2 autres fonds)	52 M\$ (les fonds peuvent être transférés entre les programmes au besoin).
Groupe(s) cible(s)	Variet selon le volet, mais principalement des organismes sans but lucratif.	Offre de l'aide pour différences activités commerciales, dont la mise sur pied, l'agrandissement ou la modernisation d'entreprises, l'innovation, la recherche et le développement, développement du commerce et marketing, etc.

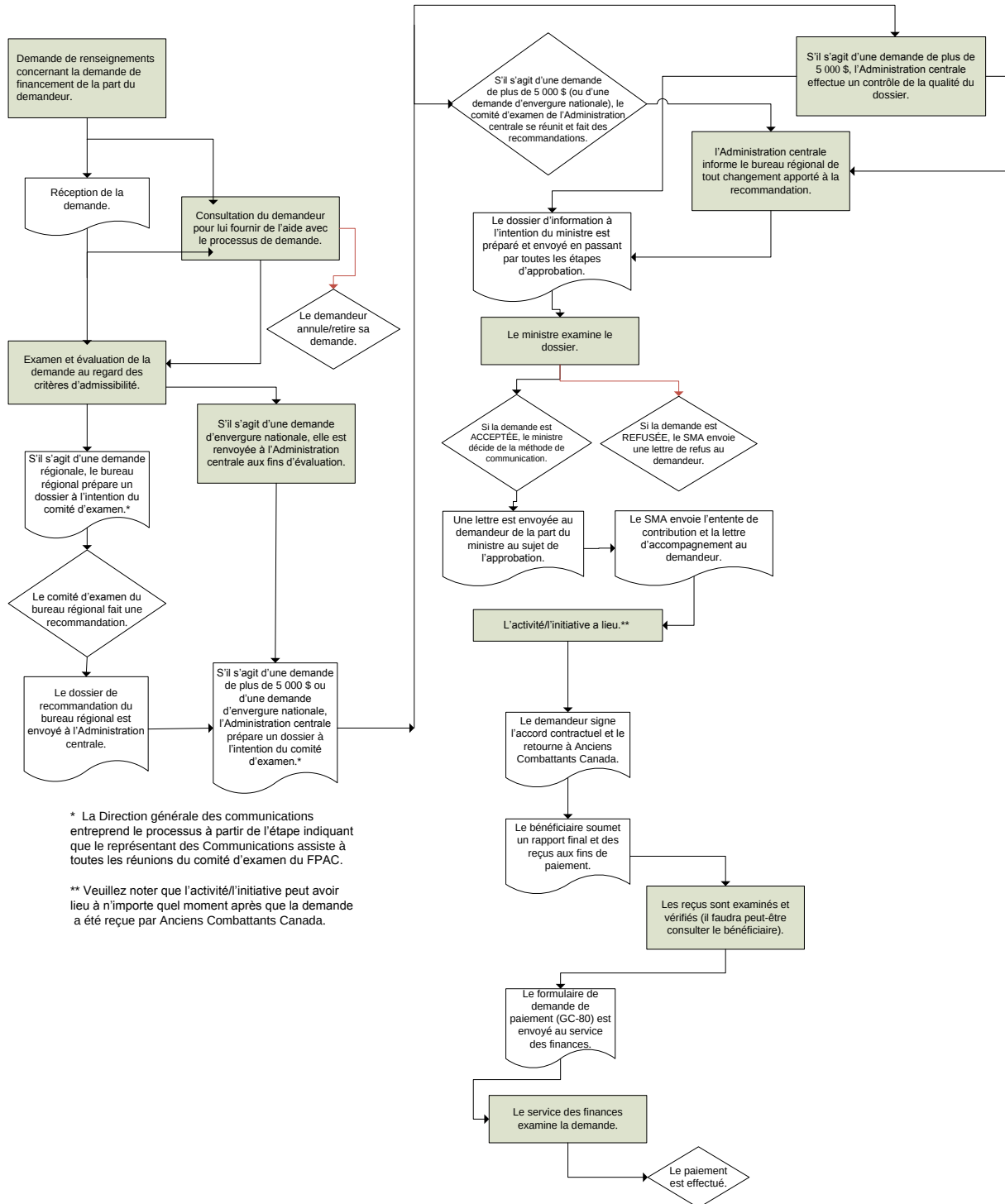
	Patrimoine canadien	Agence de promotion économique du Canada atlantique
		Les organismes sans but lucratif qui appuient les petites et moyennes entreprises dans le cadre des activités susmentionnées peuvent également obtenir du financement.
Demandes en ligne?	Le formulaire de demande est accessible et peut être rempli en ligne, mais doit être envoyé par la poste.	Les interventions automatisées sont très limitées. À l'heure actuelle, le programme a uniquement recours à des formulaires imprimables. La surveillance est effectuée par courriel.
Critères d'admissibilité *Indiquer s'ils permettent un financement relais	Critères que doit respecter un groupe pour être admissible à l'aide financière offerte dans le cadre du volet Festivals locaux : - groupe local sans but lucratif, qu'il soit constitué en personne morale ou non; ou - conseil de bande local, conseil tribal local ou autre gouvernement autochtone local (Premières nations, Inuits ou Métis) ou une autorité équivalente; et - groupe soutenu par l'administration municipale ou une instance équivalente, soit en espèces ou en biens et services; et - avoir organisé avec succès au moins une édition admissible du festival au cours des deux années précédentes la présentation de la demande. <i>* Le volet Festivals locaux est le volet du programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine qui se rapproche le plus du Programme des contributions aux partenaires.</i>	Voici les critères fondamentaux : - le projet doit présenter un avantage pour l'économie d'une région ou d'une collectivité; - le demandeur doit démontrer un réel besoin d'aide financière auprès de l'APECA; - le projet doit être viable. La contribution peut se monter à 50 % des frais admissibles pour certaines activités, notamment la mise sur pied, l'agrandissement ou la modernisation d'une entreprise, et 75 % des frais admissibles pour certaines activités, notamment les études commerciales, le marketing/commerce, l'innovation, la formation et l'assurance de la qualité.
Mesures du rendement	<u>Résultats immédiats</u> - Les organismes communautaires locaux planifient et organisent des festivals, et les organismes communautaires locaux et les administrations municipales planifient et organisent des activités commémoratives et établissent des legs communautaires. <u>Résultats intermédiaires</u> - Participation accrue des citoyens aux festivals, aux événements et aux activités communautaires et établissement de legs communautaires soulignant des anniversaires historiques locaux. - Occasions accrues pour les artistes et les artisans locaux de participer à la vie de leur collectivité. - Plus grand contact avec le patrimoine historique local.	Dans le cadre du PDE-FAC, la mesure du rendement sera surtout axée sur la création d'emplois à court terme, pendant toute la durée du projet, et d'autres mesures à court terme. Les résultats seront évalués en fonction des indicateurs suivants : - le nombre d'initiatives/de projets générés; - la valeur créée dans les entreprises ou les collectivités, grâce aux investissements; - le nombre d'emplois créés pendant la durée du projet; - les entreprises créées, préservées ou agrandies.

	Patrimoine canadien	Agence de promotion économique du Canada atlantique
	<u>Résultat à long terme</u> Les Canadiens participent à l'expression, à la célébration et à la préservation du patrimoine et des arts locaux.	
Processus d'évaluation/d'approbation (p. ex., comité externe, tableau de pointage, etc.)	L'évaluation des demandes est un processus concurrentiel, et les décisions concernant le financement accordé sont fondées sur la mesure dans laquelle les demandes répondent à l'objectif du Programme, sur les autres projets présentés et sur le financement disponible.	Les demandes sont évaluées en fonction de critères établis et font l'objet de discussion lors des réunions du comité d'examen.
Évaluation du programme?	Doit être complétée en mars 2012.	Le 8 septembre 2010.
Exigences relatives au paiement final (p. ex., rapport final, reçus)	Le remboursement de dépenses sera à tout le moins conditionnel à la réception d'un rapport financier et d'un rapport final. Les reçus ne sont pas requis.	Le bénéficiaire doit soumettre une réclamation pour les dépenses engagées. Les reçus ne sont pas exigés, mais ils doivent être conservés pendant une période de 3 à 5 ans en raison de la possibilité d'une vérification aléatoire. À des fins de surveillance, le bénéficiaire présente les états financiers et les rapports d'étape tel que cela est précisé dans l'accord de contribution.
Normes de service	Accusé de réception du formulaire de demande dans les 15 jours civils. Un avis écrit officiel sur la décision de financement doit être émis dans un délai de 26 semaines suivant les dates limites du programme pour soumettre une demande, soit le 1 ^{er} avril 2011 et le 30 septembre 2011. Les paiements doivent être versés dans les 28 jours civils suivant le respect des exigences décrites dans l'accord de contribution ou la lettre d'octroi de la subvention.	L'objectif est d'envoyer un accusé de réception au client dans les 10 jours ouvrables suivant la réception d'un formulaire de demande rempli et signé.
Observations	Le Centre d'excellence pour les subventions et les contributions est établi.	Une fiche de renseignements sur le projet doit être incluse dans l'accord de contribution pour le communiqué de presse.
Autorités	La région fait des recommandations et le ministre a le pouvoir de décision pour les montants de toute valeur. Pour réaliser des gains d'efficacité et pour gagner du temps, le nouveau format de la réunion consiste à examiner uniquement les « nouvelles » demandes ou les demandes de plus 25 000 \$ (on a supprimé l'examen des demandes à faible valeur/demandes répétées). On peut changer la cote ou décider de ne pas recommander le	Le directeur de district a un pouvoir d'approbation pour les projets de 200 000 \$, le vice-résident, pour les projets de 200 000 \$ à 500 000 \$, et le président, pour les projets de 1 M\$ ou plus. Les transferts de fonds entre les programmes sont autorisés par le vice-président principal.

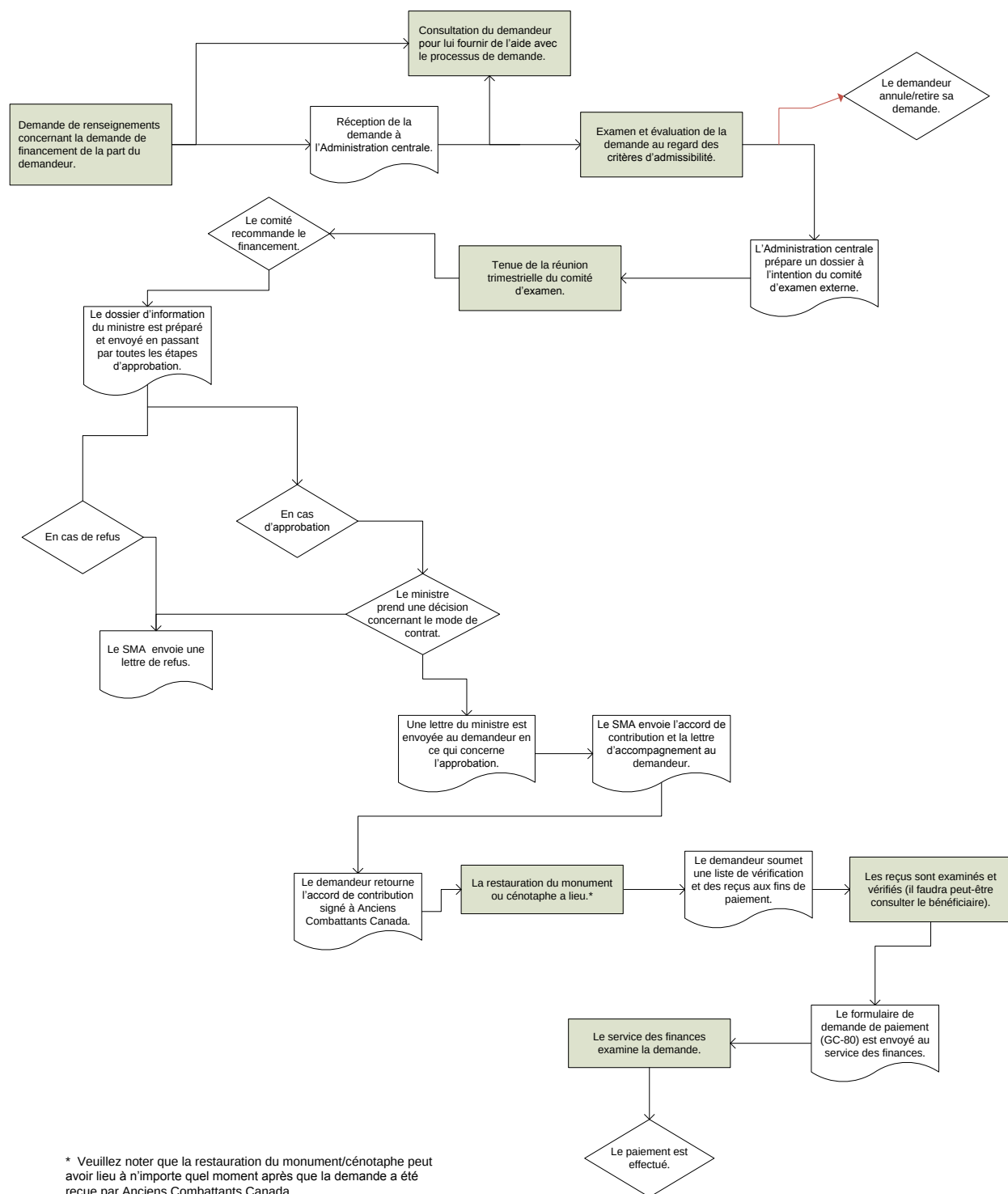
	Patrimoine canadien	Agence de promotion économique du Canada atlantique
	financement. Les demandes approuvées sont envoyées à Ottawa. Le directeur est habilité à transférer de l'argent d'un fonds à l'autre au besoin.	

Annexe G – Organigrammes fonctionnels

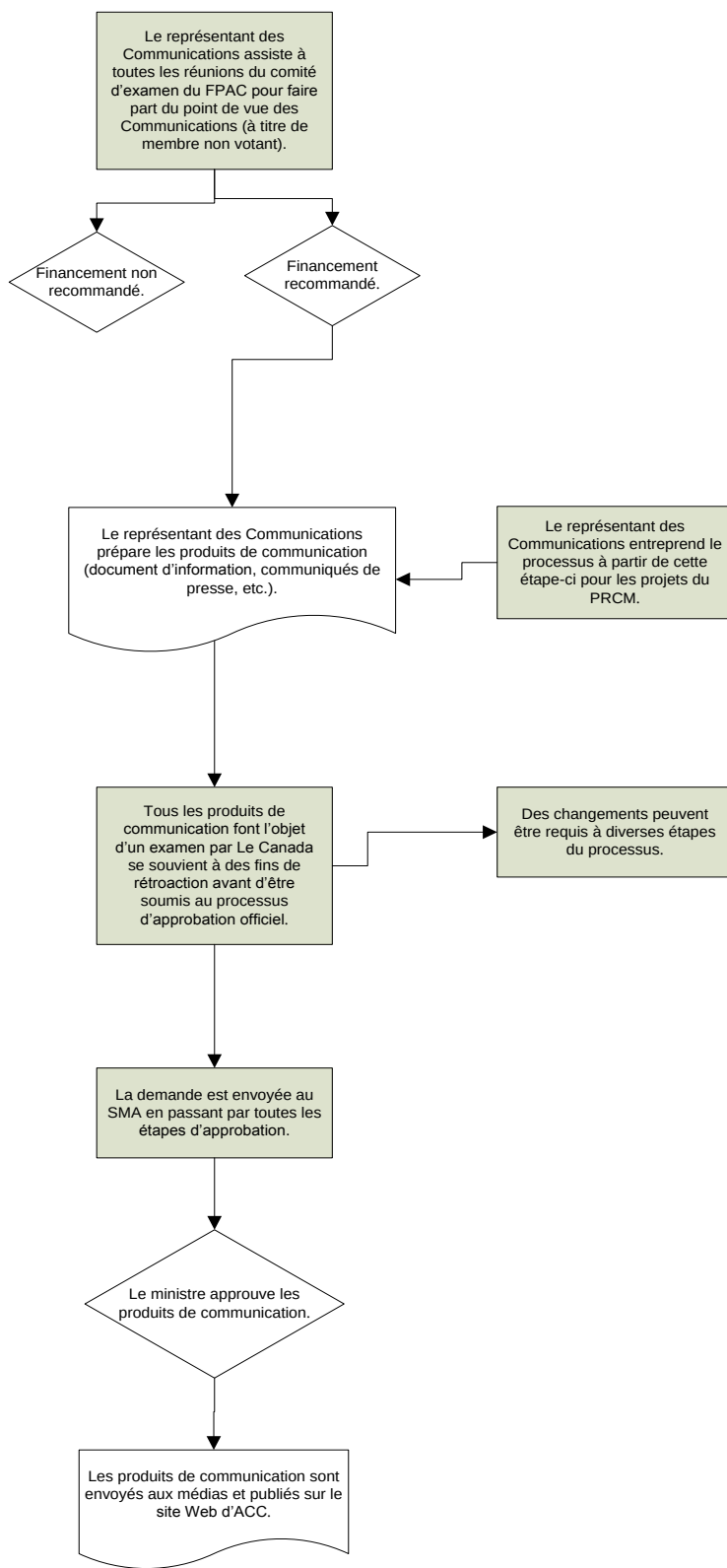
Processus du Fonds de partenariat d'action communautaire (FPAC)



Processus du Programme de restauration de cénotaphes et de monuments (PRCM)



Processus du FPAC et du PRCM pour les Communications



Annexe H – Programmes semblables offerts dans d’autres pays

	États-Unis		Australie	Royaume-Uni
	Alaska	Oregon		
Titre et description du programme	<i>Veterans’ Memorial and Monument Grants</i> Aide à l’édification de nouveaux monuments commémoratifs ou à l’entretien, à la réparation, au remplacement ou à l’amélioration de monuments commémoratifs existants érigés en Alaska en l’honneur des militaires.	<i>Veterans’ and War Memorials Grant, Oregon Parks and Recreation Department</i> Érection et entretien de monuments commémoratifs en l’honneur des anciens combattants visant à commémorer les guerres sur une propriété publique.	<i>Saluting their Service Grant, ministère des Anciens Combattants (DVA) de l’Australie</i> Appuie des projets et des activités visant directement à commémorer des hommes et des femmes qui ont servi l’Australie au cours des guerres, des conflits et des opérations de maintien de la paix.	<i>Veterans Challenge Fund, ministère de la Défense (MoD)</i> Offre des fonds de démarrage pour des projets qui appuient l’un des trois piliers de la stratégie relative aux anciens combattants : transition, soutien et reconnaissance. La reconnaissance de la contribution des anciens combattants à la société se fait notamment par le biais de présentations didactiques, d’initiatives éducatives et de produits éducatifs.
Subvention ou contribution	Subvention	Subvention	Subvention	Subvention
Groupe(s) cible(s)	Non précisé	Collectivités et groupes d’anciens combattants sans but lucratif	Organismes d’anciens militaires, autorités gouvernementales locales, musées et écoles	Jeunes et écoles
Présentation des demandes en ligne?	Demandes en ligne, mais ne pouvant être remplies à l’écran; doivent être envoyées par la poste.	Demandes en ligne, mais ne pouvant être remplies à l’écran; doivent être envoyées par la poste.	Demandes pouvant être remplies en ligne, mais devant être envoyées par la poste au bureau du DVA.	Demandes pouvant être remplies en ligne, mais devant être envoyées par la poste au MoD.

	États-Unis		Australie	Royaume-Uni
	Alaska	Oregon		
Critères d'admissibilité	Subventions accordées pour l'édification et la construction de nouveaux monuments commémoratifs en l'honneur des anciens combattants ou pour l'entretien, la réparation, le remplacement ou l'amélioration de monuments commémoratifs existants érigés en l'honneur des militaires, ou pour faire des ajouts à ces derniers. Remboursement des coûts pour l'établissement, la gestion ou l'administration du fonds.	Les monuments érigés dans le cadre de ces projets doivent se trouver sur une propriété publique appartenant à une entité gouvernementale et sous le contrôle de celle-ci. Les projets d'entretien ne sont pas admissibles (p. ex., aménagement paysager, nettoyage, etc.).	Il est possible d'obtenir une aide financière jusqu'à concurrence de 3 000 \$ pour la restauration, la préservation et l'interprétation de souvenirs de guerre de l'Australie, pour la commémoration d'anniversaires de batailles et d'autres opérations militaires importantes, pour la publication d'histoires d'unités militaires du temps de guerre, pour des initiatives d'écoles ou pour des réunions importantes d'unités. Il est possible d'obtenir jusqu'à concurrence de 4 000 \$ pour la restauration et l'amélioration de monuments de guerre communautaires et pour l'amélioration de l'accès et de la sécurité des alentours immédiats, pour l'édification de nouveaux monuments commémoratifs communautaires, pour la restauration de plaques commémoratives et l'installation de nouvelles plaques. Le financement répété n'est pas admis.	Les demandes sont évaluées en fonction de quatre critères de financement (capacité, lien avec la stratégie, type de dépenses et optimisation des ressources). Les critères sont cotés. Une vérification des projets antérieurs doit être effectuée par le vérificateur du MoD avant toute demande de financement répété.

	États-Unis		Australie	Royaume-Uni
	Alaska	Oregon		
Processus d'évaluation/ d'approbation (p. ex., comité externe, tableau de pointage, etc.)	Le Ministère consultera les membres du <i>Alaska Veterans' Advisory Council</i> (conseil consultatif des anciens combattants de l'Alaska) et les organismes d'anciens combattants pertinents et tiendra compte de leurs recommandations.	Les projets sont évalués en regard de critères cotés : partenariats, soutien du public, échéanciers, source de financement, viabilité et évaluation des membres du comité.	Le <i>Commemorations Grants Advisory Committee</i> (conseil consultatif des subventions liées aux commémorations) considère toutes les demandes de subvention et fait des recommandations au ministre. Le conseil est présidé par le commissaire au rapatriement et comprend des représentants de divers organismes. Les membres du conseil se réunissent environ tous les deux mois. Le ministre prend une décision concernant chaque demande et, dans des circonstances exceptionnelles, il a le pouvoir discrétionnaire d'approuver des montants modestes qui excèdent le montant de la subvention maximale. Les demandeurs sont avisés par écrit de la décision du ministre.	Les demandes de financement sont examinées par le comité et cotées en fonction de critères établis.

	États-Unis		Australie	Royaume-Uni
	Alaska	Oregon		
Exigences relatives au paiement final (p. ex., rapport final, reçus)	Le Ministère accorde des subventions sous forme de remboursements, les paiements étant versés au bénéficiaire sous forme de remboursements périodiques des dépenses admissibles, aux moments déterminés dans l'accord de contribution et selon les conditions précisées dans ce dernier. Cependant, le Ministère peut faire des paiements anticipés pour une partie de la subvention, selon les conditions précisées dans l'accord de subvention qui assurent que l'argent de la subvention est utilisé à l'égard de coûts admissibles. Le bénéficiaire de la subvention doit conserver tous les dossiers concernant la subvention et le projet pendant au moins trois ans suivant la date de fin de la période de subvention ou suivant la date de la présentation du rapport final au Ministère, selon la date la plus éloignée. Si une vérification, un litige ou des demandes sont en instance à la fin de cette période de trois ans, le bénéficiaire de la subvention doit conserver les dossiers tant et aussi longtemps que la vérification, le litige ou les demandes visés par ces dossiers seront en instance.	Tous les fonds de subvention doivent être versés aux promoteurs de projet selon une formule de frais remboursables suivant la présentation de factures et selon des calendriers approuvés qui sont précisés dans les accords de subvention.	La Liste de vérification de la demande de subvention exige de fournir ce qui suit : • un plan de projet ou des photos; • les grandes lignes, un extrait d'un livre ou d'un manuscrit ou un exemple de travaux antérieurs; • des lettres d'appui; • les détails du budget, des devis, du financement actuel du projet. Le demandeur est tenu de signer des documents juridiques attestant qu'il accepte la subvention et les conditions connexes. Ces documents juridiques doivent parvenir au ministère des Anciens Combattants avant que la subvention puisse être versée.	Rapport d'évaluation et d'achèvement du projet en fonction du niveau de financement reçu.

	États-Unis		Australie	Royaume-Uni
	Alaska	Oregon		
Observations	Les décisions peuvent faire l'objet d'un appel (par écrit) dans les 30 jours suivant la décision.	L'évaluation comporte des critères de notation.	• Un seul formulaire de demande de subvention pour tous; les demandeurs vérifient quel type de programme est visé par leur demande et se réfèrent à la section applicable du formulaire de demande. • Des renseignements bancaires doivent être fournis sur le formulaire de demande; le dépôt direct est le mode de paiement privilégié. • L'application système calcule automatiquement le montant total en dollars. • Dans le cas d'un monument commémoratif, l'application système demande de préciser s'il s'agit du point d'intérêt des activités commémoratives, qui organise les activités, ainsi que la date à laquelle les activités auront lieu. • La liste de vérification de la demande de subvention se trouve à la fin du formulaire que doivent remplir les demandeurs.	L'évaluation comporte une notation en fonction de critères établis. NOTA : Le gouvernement a pour politique de ne pas contribuer à l'édification ou à l'entretien de monuments commémoratifs de guerre. Cependant, des organismes de bienfaisance exécutent ce mandat.