



Anciens Combattants  
Canada

Veterans Affairs  
Canada

# ÉVALUATION DES AVANTAGES ET DES SERVICES LIÉS À LA COMMÉMORATION

Programme de funérailles et d'inhumation  
Programme d'entretien des cimetières et des sépultures  
Programme de décorations et de citations

Mars 2017

Direction générale de la  
vérification et de l'évaluation

Canada 



# Table des matières

---

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>I</b>
<b>1.0 INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
1.1 Aperçu des programmes .....	2
1.1.1 Programme de funérailles et d'inhumation .....	2
1.1.2 Programme d'entretien des cimetières et des sépultures .....	3
1.1.3 Programme de décorations et de citations .....	4
<b>2.0 PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>5</b>
2.1 Sources de données multiples .....	6
2.2 Limites et défis analytiques .....	7
<b>3.0 PERTINENCE.....</b>	<b>8</b>
3.1 Besoin continu des programmes.....	8
3.1.1 Bénéficiaires actuels des programmes .....	8
3.1.2 Capacité d'ACC de répondre aux besoins des bénéficiaires.....	10
3.1.3 L'avenir des programmes .....	12
3.1.4 Y a-t-il double emploi ou chevauchement avec des programmes similaires offerts par d'autres ministères fédéraux ou d'autres ordres de gouvernement? .....	13
3.2 Conformité aux priorités du gouvernement .....	14
3.3 Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral.....	16
<b>4.0 RENDEMENT .....</b>	<b>17</b>
4.1 Outils de rendement et mesure du rendement .....	17
4.2 Réalisation des résultats escomptés.....	18
<b>5.0 EFFICIENCE ET ÉCONOMIE .....</b>	<b>33</b>
5.1 Économie .....	33
5.2 Efficience.....	37
<b>6.0 CONCLUSION.....</b>	<b>40</b>
<b>ANNEXE A : Critères de l'évaluation des ressources pour le Programme de funérailles et d'inhumation en date de mars 2016 (conformément au Règlement sur les sépultures des anciens combattants) .....</b>	<b>42</b>
<b>ANNEXE B : Résultats du sondage de 2012 et de 2014 sur les attitudes à l'égard du Souvenir.....</b>	<b>43</b>

## Sommaire

---

L'évaluation des avantages et services liés à la commémoration a été réalisée conformément au Plan approuvé d'évaluation pluriannuel axé sur les risques de 2012-2017 d'Anciens Combattants Canada (ACC), et conformément à la directive et aux normes précisées dans la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor de 2009.

L'évaluation portait sur trois programmes, soit le Programme de funérailles et d'inhumation, le Programme d'entretien des cimetières et des sépultures et le Programme de décorations et de citations. Bien que ces programmes aient des objectifs différents, ils visent tous à réaffirmer l'engagement du Canada à perpétuer le souvenir des sacrifices de ceux qui sont tombés au combat, des vétérans, de ceux qui ont servi le pays au Canada, et de ceux qui l'ont servi et qui le serviront pour la cause de la paix dans le monde.

Les constatations et les conclusions de l'évaluation sont fondées sur une analyse de multiples sources de données qualitatives et quantitatives.

Les cinq questions fondamentales précisées par le Conseil du Trésor ont été examinées et les résultats sont largement positifs. Par exemple, les trois programmes demeurent pertinents et démontrent un besoin continu, sont conformes aux priorités du gouvernement du Canada et s'harmonisent avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral.

L'équipe d'évaluation a cerné des faiblesses et des possibilités d'amélioration en ce qui concerne :

- le rendement des programmes, particulièrement en ce qui a trait à l'atteinte des résultats immédiats associés au Programme de funérailles et d'inhumation et au Programme d'entretien des cimetières et des sépultures, et au résultat intermédiaire du Programme de funérailles et d'inhumation;
- l'efficacité, en ce qui a trait au versement de l'aide financière au titre des dépenses liées aux funérailles et à l'inhumation, et à la remise de la Croix du Souvenir aux successions des vétérans admissibles par suite d'une décision relative à l'admissibilité de plein droit (décès lié au service).

Les recommandations suivantes découlent de l'évaluation.

### **Recommandation 1**

Il est recommandé que des mesures soient instaurées pour accroître l'accès à l'aide financière pour les funérailles et l'inhumation pour :

- les vétérans qui reçoivent des avantages ou des services d'ACC parce qu'ils ont un faible revenu ou parce qu'ils sont sans abri (admissibilité liée à l'évaluation des ressources);
- les vétérans célibataires ou veufs et les vétérans qui reçoivent des prestations d'invalidité pour certaines affections (admissibilité de plein droit).

### **Recommandation 2**

Il est recommandé que le directeur général, Commémoration, mette des mesures en place afin de réduire l'arriéré des travaux d'entretien des sépultures des vétérans laissés en suspens, en accordant une importance particulière à certains éléments d'entretien, comme la lisibilité des inscriptions, le remplacement de pierres tombales et la réparation de fondations.

### **Recommandation 3**

Il est recommandé que des mesures soient instaurées pour s'assurer que les successions des vétérans dont le décès a été jugé lié au service reçoivent, en temps opportun, les avantages (aide financière pour les funérailles et l'inhumation) et la reconnaissance (Croix du Souvenir) auxquels ils ont droit.

## 1.0 Introduction

---

La Politique de commémoration du gouvernement du Canada<sup>1</sup> définit la commémoration comme le fait de rendre hommage aux sacrifices, aux réalisations et à l'héritage de ceux qui ont servis au cours des guerres, des conflits et des missions de paix et d'aide sanctionnés par le gouvernement du Canada, tant dans sa capacité militaire que dans sa capacité civile. Cette politique vise à réaffirmer la volonté du Canada de perpétuer le souvenir des sacrifices et de la contribution de ceux qui sont tombés au combat, des vétérans, de ceux qui ont servi le pays au Canada, et de ceux qui l'ont servi et qui le serviront pour la cause de la paix dans le monde. Le ministre des Anciens Combattants est responsable au premier chef de la mise en œuvre de la Politique de commémoration du gouvernement du Canada. Anciens Combattants Canada (ACC) s'acquitte de ces responsabilités en matière de commémoration par l'entremise du Programme Le Canada se souvient<sup>2</sup>.

La présente évaluation a été menée conformément au Plan d'évaluation pluriannuel axé sur les risques de 2015-2020 d'ACC. Elle est axée sur trois programmes au sein du Programme le Canada se souvient qui offre des avantages et services liés à la commémoration aux vétérans et à leurs successions. Les programmes évalués sont le Programme de funérailles et d'inhumation, le Programme d'entretien des cimetières et des sépultures et le Programme de décorations et de citations<sup>3</sup> (ci-après appelés « le Programme » ou « les programmes »).

Les programmes ont été évalués collectivement pour diverses raisons : ils visent des objectifs complémentaires, ils ont en commun les mêmes intervenants et les mêmes bénéficiaires, et ils visent le même résultat ultime. L'évaluation portait sur la pertinence, le rendement, l'efficacité et l'économie des programmes et a été effectuée conformément à la politique, aux directives et aux exigences du Conseil du Trésor.

Ce rapport donne un aperçu des programmes et présente la portée et la méthode de l'évaluation. Il traite des questions fondamentales de l'évaluation, en identifiant les résultats par des sous-titres propres à chaque programme, s'il y a lieu.

---

<sup>1</sup> Politique de commémoration du gouvernement du Canada « Le Canada se souvient : Commémoration du service militaire canadien en temps de guerre et en temps de paix ».

<sup>2</sup> Grâce au Programme Le Canada se souvient, Anciens Combattants Canada veille à ce que les Canadiens se souviennent de tous ceux qui ont servi le Canada en temps de guerre, en temps de conflit militaire et en temps de paix, et leur témoignent leur reconnaissance, 2016. *Budget de 2016*, Commémoration.

<sup>3</sup> Le Programme de décorations et de citations est un volet du sous-programme 2.1.2. Anciens Combattants Canada, *2.0 Fonctions, programmes et activités de l'institution*.

## 1.1 Aperçu des programmes

### 1.1.1 Programme de funérailles et d'inhumation

Le Programme de funérailles et d'inhumation vise à accorder une aide financière au titre des dépenses liées aux funérailles, à l'inhumation et aux pierres tombales des vétérans admissibles, en reconnaissance des services rendus au Canada. En vertu du *Règlement de 2005 sur les sépultures des anciens combattants*, sont admissibles à l'aide financière, les vétérans ayant servi en temps de guerre (vétérans qui ont servi pendant la Première Guerre mondiale, la Seconde Guerre mondiale et la guerre de Corée) et les vétérans des Forces armées canadiennes (FAC) (vétérans qui ont servi après la guerre de Corée) qui sont décédés, lorsque la cause du décès est liée au service militaire ou lorsque la succession n'a pas les fonds nécessaires à la tenue de funérailles, à la prestation des services d'inhumation et à l'installation de pierres tombales convenables. Le Programme de funérailles et d'inhumation est administré, au nom d'ACC, par la société du Fonds du Souvenir, un organisme indépendant sans but lucratif. La mission du Fonds du Souvenir est de veiller à ce qu'aucun vétéran ne soit privé de funérailles et d'une inhumation dans la dignité, ainsi que d'une pierre tombale militaire, à cause d'un manque de ressources financières au moment de son décès<sup>4</sup>.

Le nombre total de bénéficiaires du Programme de funérailles et d'inhumation a légèrement diminué, passant de 1 227 bénéficiaires en 2012-2013 à 1 174 en 2015-2016 (une diminution de 4,3 %). Selon les prévisions, qui englobent maintenant les améliorations au Programme annoncées dans le cadre du Budget 2016<sup>5</sup>, le nombre de bénéficiaires devrait diminuer progressivement au cours des quatre prochaines années. Le tableau 1 montre les dépenses réelles et les dépenses prévues pour le Programme de funérailles et d'inhumation.

**Tableau 1 : Bénéficiaires et dépenses du Programme de funérailles et d'inhumation**

Programme de funérailles et d'inhumation	Dépenses réelles				Dépenses prévues			
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Bénéficiaires	1 227	1 213	1 186	1 174	1 060	1 030	1 000	970
Dépenses (en millions \$)	5,830 \$	7,149 \$	7,338 \$	7,664 \$	7,087 \$	7,102 \$	7,118 \$	7,093 \$

Source : Direction générale des finances d'ACC

<sup>4</sup> D'autres renseignements à ce sujet sont disponibles sur le site Web du Fonds du Souvenir.

<sup>5</sup> En mars 2016, le gouvernement du Canada a annoncé dans le cadre du Budget 2016 qu'afin d'étendre l'accessibilité au Programme de funérailles et d'inhumation à un plus grand nombre de familles de vétérans à faible revenu, « l'exemption des avoirs de succession d'environ 12 000 \$ passerait à environ 35 000 \$ et un rajustement annuel serait appliqué par la suite à cette exemption en fonction du coût de la vie ». Anciens Combattants Canada, 2016. *Budget 2016*, Commémoration, Faits en bref, Programme de funérailles et d'inhumation.

## Admissibilité au Programme

Pour être jugé admissible au Programme, le demandeur doit satisfaire aux critères d'admissibilité relatifs au service, et la demande doit être présentée dans l'année suivant la date du décès. Les demandeurs admissibles en raison de leurs états de service doivent ensuite satisfaire aux critères d'admissibilité en fonction de l'un des deux éléments suivants :

- **Admissibilité de plein droit** : Lorsque le décès du vétéran est attribuable à un état de santé en lien avec son service militaire et pour lequel il recevait une prestation d'invalidité d'ACC, l'admissibilité est accordée de plein droit (sans évaluation des actifs);
- **Admissibilité liée à l'évaluation des ressources** : Le Fonds du Souvenir effectue une évaluation financière de la succession du vétéran qui considère la situation de famille, le nombre de personnes à charge et les actifs nets<sup>6</sup>.

### 1.1.2 Programme d'entretien des cimetières et des sépultures

Le Programme d'entretien des cimetières et des sépultures vise à perpétuer le souvenir des Canadiens qui ont servi leur pays en temps de guerre et en temps de paix, en préservant pour toujours les symboles érigés à leur mémoire<sup>7</sup>. Le Programme est responsable de :

- l'entretien des sépultures de 110 364 victimes de la guerre dans plus de 70 pays partout dans le monde;
- l'entretien des pierres tombales de 207 525 vétérans au Canada et à l'étranger;
- la gestion de deux cimetières ministériels au Canada (le cimetière de Fort Massey à Halifax, en Nouvelle-Écosse, et le Cimetière des anciens combattants à Esquimalt, en Colombie-Britannique).

En vertu d'une entente conjointe entre des gouvernements partenaires – c.-à-d. le Canada, l'Australie, l'Inde, la Nouvelle-Zélande, l'Afrique du Sud et le Royaume-Uni – la Commission des sépultures de guerre du Commonwealth (CSGC) est responsable de l'entretien des sépultures des victimes de la guerre<sup>8</sup> au Canada et à l'étranger. Le Canada contribue au coût de cette entente à hauteur de 10,7 %, soit environ 10 millions de dollars par année.

---

<sup>6</sup> D'autres renseignements à ce sujet sont disponibles sur le site Web du Fonds du Souvenir.

<sup>7</sup> Anciens Combattants Canada, *Rapport sur les plans et les priorités 2016-2017, Anciens Combattants Canada*, sous-programme 2.1.3, p 50.

<sup>8</sup> Le gouvernement du Canada a la responsabilité de l'entretien des sépultures de soldats canadiens morts à la guerre situées partout dans le monde. Ces sépultures sont celles de personnes qui ont perdu la vie durant la Première Guerre mondiale et la Seconde Guerre mondiale, *ibid.*

Depuis longtemps, ACC alloue 1,25 \$ million de dollars par année pour l'entretien des sépultures des vétérans<sup>9</sup> et la gestion de deux cimetières ministériels sous la responsabilité d'ACC.

Les pierres tombales fournies aux frais du gouvernement du Canada sont inspectées afin de déterminer le niveau d'entretien requis, de l'entretien mineur (p. ex., le nettoyage) à l'entretien majeur (p. ex., le remplacement de pierres tombales/le resurfaçage).

### *Admissibilité au Programme*

Les sépultures des Canadiens qui sont morts à la guerre et des vétérans qui sont inhumés aux frais du gouvernement du Canada sont visées par le Programme d'entretien des cimetières et des sépultures.

### **1.1.3 Programme de décorations et de citations**

En reconnaissance des réalisations et des sacrifices des vétérans canadiens, le Programme de décorations et de citations vise à :

- remettre les premières médailles et les médailles de remplacement du service de guerre aux vétérans et à leur famille;
- décerner une Croix du Souvenir aux êtres chers des vétérans dont le décès est attribuable à leur service;
- décerner une mention élogieuse du ministre des Anciens Combattants<sup>10</sup> à ceux qui ont rendu un service exemplaire aux vétérans.

En moyenne, ACC remet annuellement environ 380 premières médailles et 170 médailles de remplacement du service de guerre à des vétérans et à leur famille. Chaque année, la Croix du Souvenir est décernée aux membres de la famille d'environ 140 vétérans et la mention élogieuse du ministre des Anciens Combattants, à quelque 90 bénéficiaires.

---

<sup>9</sup> Le gouvernement du Canada est responsable de l'entretien des sépultures des vétérans inhumés aux frais de l'État. Il s'agit des sépultures des vétérans qui sont morts en service pendant ou après la guerre de Corée et dont le décès est attribuable à une affection ouvrant droit à pension ou à indemnité ou de ceux dont les moyens financiers sont insuffisants. *Ibid.*, sous-programme 2.1.4, p 52.

<sup>10</sup> La Mention élogieuse du ministre des Anciens Combattants est décernée chaque année aux personnes qui contribuent de façon exemplaire au bien-être des vétérans canadiens ou à la commémoration de leurs sacrifices et de leurs réalisations. Anciens Combattants Canada, *Mention élogieuse du ministre*.

## Admissibilité au Programme

L'admissibilité à recevoir une décoration ou une citation varie, comme il est mentionné ci-dessus, en fonction de l'article requis.

## 2.0 Portée et méthode

---

L'évaluation a été menée en conformité avec la directive et les normes énoncées dans la Politique sur l'évaluation, 2009<sup>11</sup>, du Conseil du Trésor du Canada. Elle couvre la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2016, et a été réalisée entre avril 2016 et janvier 2017. L'évaluation portait sur trois programmes, soit le Programme de funérailles et d'inhumation, le Programme d'entretien des cimetières et des sépultures et le Programme de décorations et de citations.

La Directive sur la fonction d'évaluation de 2009 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada énonce cinq « questions fondamentales » à prendre en compte dans toutes les évaluations des programmes fédéraux : besoin continu du programme; conformité aux priorités du gouvernement, harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral, rendement, et efficacité et économie. Le tableau 2 présente la façon dont l'évaluation portait sur ces questions.

**Tableau 2 : Portée de l'évaluation**

<b>Pertinence</b>
➤ Besoin continu des trois programmes; en fonction du nombre de demandes, de la sensibilisation aux programmes et des changements apportés depuis la dernière évaluation.
➤ Conformité aux priorités du gouvernement pour les trois programmes; l'évaluation a été calibrée et s'est appuyée sur le travail pertinent accompli dans le cadre de l'évaluation précédente.
➤ Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral pour les trois programmes; l'évaluation a été calibrée et s'est appuyée sur le travail pertinent accompli dans le cadre de l'évaluation précédente.
<b>Rendement</b>
➤ Atteinte des résultats; en mettant l'accent sur les résultats du Programme d'entretien des cimetières et des sépultures et du Programme de funérailles et d'inhumation, et en réalisant une évaluation de l'assurance de la qualité visant à déterminer si les programmes sont administrés comme prévu, en particulier pour ce qui est des décisions relatives à l'admissibilité de plein droit et des décisions relatives à l'admissibilité liée à l'évaluation des ressources qui sont pertinentes pour celle-ci.
<b>Efficacité et économie</b>
➤ Démonstration d'efficacité et d'économie; en mettant l'accent sur l'administration de l'entretien des sépultures des vétérans; les gains d'efficacité découlant de l'administration du Programme de funérailles et d'inhumation depuis la dernière évaluation; et le traitement efficace associé au Programme de funérailles et d'inhumation et au Programme de décorations et de citations.

---

<sup>11</sup> Gouvernement du Canada, avril 2009. *Politique sur l'évaluation, 2009.*

Le Programme de décorations et de citations est un volet du programme global d'ACC en matière de cérémonies et d'événements; par conséquent, les résultats et l'économie associés au premier seront évalués de manière plus approfondie au cours d'une évaluation prochaine de ce dernier. De la même façon, le Programme d'entretien des cimetières et des sépultures d'ACC fait partie d'un programme plus global d'entretien des monuments commémoratifs et des cimetières d'ACC; le volet « monuments commémoratifs » de ce programme fera l'objet d'une évaluation en 2017-2018.

## 2.1 Sources de données multiples

La méthode de recherche visait à regrouper des renseignements de diverses provenances afin d'assurer la fiabilité de l'information recueillie et des résultats déclarés. Les sources de données utilisées pour évaluer la pertinence, le rendement, l'efficacité et l'économie des programmes sont présentées dans le tableau 3 ci-dessous.

**Tableau 3 : Sources d'information examinées durant l'évaluation des programmes**

Méthode	Source
Examens de documents non ministériels	Divers documents non ministériels ont été examinés, notamment des rapports parlementaires, des discours sur le budget et discours du Trône, de la documentation relative aux programmes d'autres pays, et des revues spécialisées portant sur les intérêts des vétérans.
Entrevues et/ou observation en milieu de travail	Plus de 40 entrevues ont été menées auprès de la direction d'ACC, des employés chargés de l'exécution des programmes, des gouvernements provinciaux/administrations municipales offrant des programmes similaires et d'autres experts en la matière. Des entrevues ont également été menées auprès des principaux tiers fournisseurs qui jouent un rôle dans l'exécution des programmes.
Examen de documents ministériels et de recherche de synthèse	Les types de documents ministériels/renseignements suivants ont été examinés pour comprendre les programmes, leurs autorisations et leurs exigences, ainsi que les principaux enjeux : mémoires au Cabinet, protocoles d'entente et leurs annexes; vérifications et évaluations précédentes; politiques; processus opérationnels; rapports sur le rendement; rapports de recherche; résultats de sondages; articles dans les médias; et plaintes.
Analyse statistique	Les données financières, démographiques et opérationnelles recueillies par ACC et le Fonds du Souvenir pour les exercices financiers de 2012-2013 à 2015-2016 ont été examinées.
Visites sur place	Des visites sur place ont été effectuées à Ottawa, à Montréal et à Halifax pour observer le personnel et les partenaires d'exécution des trois programmes et discuter avec eux. L'équipe d'évaluation a également visité 18 cimetières situés à l'Île-du-Prince-Édouard, en Nouvelle-Écosse et au Québec.
Examen de dossiers	Un examen de dossiers a été effectué pour un échantillon de 103 dossiers de vétérans. De plus, l'examen d'un échantillonnage au jugé <sup>12</sup> de 113 dossiers associés à des décisions relatives à l'admissibilité de plein droit (Programme de funérailles et d'inhumation) et à la remise des Croix du Souvenir (Programme de décorations et de citations) a été effectué, de même que l'examen d'un autre échantillonnage au jugé (353 dossiers) d'affections spécifiques en lien avec des décisions relatives à l'admissibilité de plein droit.

<sup>12</sup> Statistique Canada, *Publication 12-004-X*, Échantillonnage non probabiliste.

## 2.2 Limites et défis analytiques

L'évaluation a permis de faire ressortir les limites suivantes :

- Le changement apporté au montant de l'exemption pour le Programme de funérailles et d'inhumation dans le cadre du Budget 2016 pourrait avoir des répercussions sur les futures demandes. L'évaluation a eu recours aux prévisions existantes quant au nombre de demandes, à des entrevues et à une analyse statistique pour estimer les besoins futurs du Programme.
- L'équipe d'évaluation n'a pas parlé directement aux demandeurs du Programme. L'évaluation a eu recours à la recherche existante sur l'opinion publique, lorsqu'elle était disponible, ainsi qu'aux études internes et externes. Des entrevues ont été menées auprès de représentants qui traitent directement avec les vétérans et leur famille afin d'évaluer les besoins et les points de vue des bénéficiaires du Programme.
- Très peu de données statistiques détaillées étaient disponibles relativement au Programme de décorations et de citations pendant la période visée par l'évaluation. Ce manque de données a été partiellement atténué en examinant les données publiées et en effectuant des examens de dossiers.
- Il n'y a pas de stratégie de mesure du rendement<sup>13</sup> (SMR) propre au Programme de décorations et de citations; la mesure du rendement de ce programme est plutôt incluse dans la SMR pour le programme global en matière de cérémonies et d'événements. Les résultats et l'économie seront évalués de manière plus approfondie au cours d'une évaluation prochaine du programme global.

Il faudrait tenir compte des limites susmentionnées en lisant les constatations de l'évaluation.

---

<sup>13</sup> La stratégie de mesure du rendement est un outil de gestion reposant sur les résultats qui est utilisé pour orienter le choix, l'élaboration et l'utilisation systématique de mesures du rendement. Gouvernement du Canada. *Pour soutenir des évaluations efficaces : Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement.*

## 3.0 *Pertinence*

---

### 3.1 **Besoin continu des programmes**

Les programmes répondent à un besoin continu.

Les programmes répondent à un besoin unique pour les bénéficiaires et contribuent conjointement à l'atteinte des objectifs commémoratifs du Ministère. Les objectifs propres aux programmes comprennent :

- Programme de funérailles et d'inhumation : « Veiller à ce que les vétérans admissibles qui décèdent en raison de leur service ou en situation de précarité financière reçoivent une aide financière de la part d'ACC pour les frais de funérailles et d'inhumation ».
- Programme d'entretien des cimetières et des sépultures : « Entretenir [...] les cimetières et les sépultures [...] partout dans le monde; [...] veiller à ce que les Canadiens puissent avoir accès à ces symboles du Souvenir et en soient fiers »<sup>14</sup>.

En tant que sous-ensemble du programme global en matière de cérémonies et d'événements, le Programme de décorations et de citations n'a pas d'objectif propre. Cependant, son but peut être défini de façon générale comme étant de fournir un rappel tangible des sacrifices consentis par les vétérans et de la bravoure qu'ils ont manifestée, et de reconnaître ceux qui ont apporté d'importantes contributions à la communauté des vétérans.

#### 3.1.1 **Bénéficiaires actuels des programmes**

##### *Programme de funérailles et d'inhumation*

Environ 20 100 vétérans sont décédés au Canada en 2015-2016, soit un nombre similaire aux trois années précédentes. Au cours de la période d'évaluation, la proportion de successions de vétérans ayant bénéficié d'avantages dans le cadre du Programme de funérailles et d'inhumation variait entre 5,6 % et 6,0 %. Le tableau 4 montre le nombre estimatif de décès et le nombre de bénéficiaires d'avantages par type de service et par année.

---

<sup>14</sup> Cet objectif mentionne les monuments commémoratifs dont ACC est responsable, lesquels ont été exclus de la portée de la présente vérification. Des informations détaillées sur les monuments commémoratifs dont ACC est responsable seront incluses dans une évaluation à venir au cours de l'exercice 2017-2018.

**Tableau 4 : Estimation du nombre de décès et portée du Programme de funérailles et d'inhumation par année et par type de service**

	Données réelles			
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
<b>Nombre estimatif de décès</b>				
Vétérans ayant servi en temps de guerre	14 700	13 900	12 800	11 600
Vétérans des Forces armées canadiennes	6 700	7 800	7 500	8 500
<b>Nombre total de décès de vétérans</b>	<b>21 300</b>	<b>20 700</b>	<b>20 300</b>	<b>20 100</b>
<b>Participation au Programme de funérailles et d'inhumation</b>				
Vétérans ayant servi en temps de guerre	1 016	950	814	729
Vétérans des Forces armées canadiennes	211	263	372	445
<b>Nombre total de bénéficiaires</b>	<b>1 227</b>	<b>1 213</b>	<b>1 186</b>	<b>1 174</b>
<b>% global de vétérans admissibles atteints</b>	<b>5,8 %</b>	<b>5,6 %</b>	<b>5,8 %</b>	<b>5,8 %</b>

**Nota – Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.**

Source : Direction générale des finances d'ACC

### *Programme d'entretien des cimetières et des sépultures*

Chaque nouvelle pierre tombale fournie dans le cadre du Programme de funérailles et d'inhumation augmente le nombre de sépultures de vétérans entretenues par l'entremise du Programme d'entretien des cimetières et des sépultures. Dans le cadre de ce Programme, ACC a la responsabilité de perpétuer le souvenir des Canadiens qui ont servi leur pays en temps de guerre et en temps de paix, en préservant pour toujours les symboles érigés à leur mémoire<sup>15</sup>.

En 2004, le Ministère a lancé le Système de suivi des tombes du Canada se souvient (SSTCS) qui permet d'effectuer un suivi plus efficace des sépultures. Chaque année, la Commission des sépultures de guerre du Commonwealth (CSGC), en vertu d'un contrat conclu avec ACC, effectue des tournées périodiques d'inspection des sépultures et découvre périodiquement des sépultures dont ACC ignorait l'existence, ce qui augmente également le nombre de sépultures de vétérans entretenues dans le cadre du Programme. Le volume de sépultures de vétérans connues au Canada a augmenté, passant de 177 366 en 2012-2013 à 206 955 en 2015-2016. Les sépultures de vétérans à l'étranger (570) et les sépultures de soldats morts à la guerre partout dans le monde (110 364) sont également entretenues par ACC et la CSGC.

<sup>15</sup> Anciens Combattants Canada, février 2013. *Évaluation du Programme d'entretien des monuments commémoratifs, des cimetières, et des sépultures*, p 20.

## Programme de décorations et de citations

Les vétérans ayant servi en temps de guerre ont le droit de recevoir une première médaille de service et une médaille de remplacement. Les familles de vétérans décédés dont le décès a été attribué à leur service sont admissibles à recevoir une Croix du Souvenir décernée par ACC, en souvenir de leur perte et de leur sacrifice<sup>16</sup>. Le Programme de décorations et de citations coordonne également la remise des mentions élogieuses du ministre des Anciens Combattants, qui vise à reconnaître ceux qui ont apporté des contributions à la communauté des vétérans. L'augmentation importante du nombre de demandes pour la première émission de médailles de service de guerre et de médailles de remplacement<sup>17</sup> en 2014-2015 pourrait être liée à la création de l'Étoile de l'Arctique et de la barrette du Bomber Command, qui ont été introduites au cours de la période visée par l'évaluation. Le tableau 5 montre le nombre de décorations et de citations remises au cours de la période d'évaluation.

**Tableau 5 : Décorations et citations par exercice financier**

Type de médaille	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Médailles du service de guerre (première émission)	426	262	505	315
Remplacement de médailles de service de guerre	183	158	160	167
Croix du Souvenir	88	176	158	138
Mentions élogieuses du ministre des Anciens Combattants	91	0 <sup>18</sup>	79	91
<b>Totaux</b>	<b>788</b>	<b>596</b>	<b>902</b>	<b>711</b>

Source : Direction générale de la commémoration d'ACC

### 3.1.2 Capacité d'ACC de répondre aux besoins des bénéficiaires

L'équipe d'évaluation a examiné la capacité de répondre aux besoins des bénéficiaires de deux programmes : le Programme de funérailles et d'inhumation et le Programme de décorations et de citations. Comme le but premier du Programme d'entretien des cimetières et des sépultures est d'assurer l'entretien à perpétuité des sépultures des vétérans et des soldats morts à la guerre, les besoins des bénéficiaires sont continus et ne changent pas.

<sup>16</sup> Anciens Combattants Canada, *Commémoration, médailles et décorations*.

<sup>17</sup> Anciens Combattants Canada, *Rapport sur les plans et les priorités 2016-2017*, Anciens Combattants Canada, sous-programme 2.1.1, p 47.

<sup>18</sup> En 2013, en raison d'un changement ministériel à ACC, la cérémonie de remise des mentions élogieuses a été reportée à l'année suivante.

## *Programme de funérailles et d'inhumation*

À la suite de l'évaluation du Programme de funérailles et d'inhumation effectuée en 2009 et des rapports publiés par l'ombudsman des vétérans et par le Comité permanent des anciens combattants de la Chambre des communes, il y a eu un certain nombre de changements au sein du Programme au cours des quatre dernières années :

- Le montant au titre des dépenses admissibles pour les funérailles et l'inhumation a augmenté, passant de 3 600 \$ à 7 386 \$;
- L'admissibilité au Programme a été élargie pour inclure les vétérans des FAC;
- Les frais d'administration liés à la gestion du Programme ont été réduits d'environ un million de dollars;
- L'exemption de droits de succession des survivants a augmenté, passant de 12 015 \$ à 35 738 \$<sup>19</sup>.

## *Décorations et citations*

Conformément au mandat d'ACC en matière de commémoration et à la volonté exprimée par les Canadiens de reconnaître le service des vétérans, de nouvelles décorations et citations<sup>20</sup> ont été créées au cours de la période visée par l'évaluation afin de reconnaître les sacrifices consentis pendant le service associé à la bataille de Normandie et le service dans le Bomber Command. À part le fait d'accorder des Croix du Souvenir relativement au décès de vétérans décédés après la libération, ACC n'a aucune responsabilité actuelle liée à la remise de médailles et de citations aux vétérans des Forces armées canadiennes. Les entrevues menées auprès des employés ont révélé que le nombre de demandes reçues par ACC au sujet des médailles et des citations de la part des vétérans des FAC a augmenté; les demandeurs sont redirigés vers le MDN.

---

<sup>19</sup> L'augmentation de l'exemption des avoirs de succession pour les survivants a été mentionnée dans le Budget 2016. Les changements à apporter aux règlements pour appuyer cette augmentation ont été mis en œuvre en octobre 2016, en dehors de la période visée par la présente évaluation. Anciens Combattants Canada, 2016. *Budget 2016*, Commémoration, Faits en bref : Programme de funérailles et d'inhumation.

<sup>20</sup> La Chancellerie du Bureau du Secrétaire du Gouverneur général est responsable du Régime de distinctions honorifiques du Canada et de la création de nouvelles distinctions. ACC a la responsabilité de décerner ces nouvelles distinctions.

### 3.1.3 L'avenir des programmes

La demande pour les programmes devrait se poursuivre dans un avenir prévisible, le nombre de décès de vétérans au cours d'une année donnée ayant des répercussions sur le nombre de bénéficiaires<sup>21</sup>.

#### *Programme de funérailles et d'inhumation*

Le nombre total de décès de vétérans par année devrait diminuer progressivement au cours des trois prochaines années. On s'attend à ce que la portée du Programme demeure relativement inchangée au cours de la même période, l'augmentation prévue du nombre de décès de vétérans des FAC étant compensée par la diminution du nombre de décès des vétérans ayant servi en temps de guerre. Le tableau 6 montre les décès prévus et la portée prévue pour le Programme.

**Tableau 6 : Décès prévus et portée prévue du Programme de funérailles et d'inhumation pour l'avenir**

	Prévisions			
	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
<b>Nombre estimatif de décès</b>				
Vétérans ayant servi en temps de guerre	11 600	13 900	12 800	11 600
Vétérans des Forces armées canadiennes	8 500	7 800	7 500	8 500
<b>Nombre total de décès de vétérans</b>	<b>20 100</b>	<b>21 700</b>	<b>20 300</b>	<b>20 100</b>
<b>Nombre estimatif de participants au Programme de funérailles et d'inhumation</b>				
Vétérans ayant servi en temps de guerre	560	500	440	380
Vétérans des Forces armées canadiennes	500	530	560	590
<b>Nombre total de bénéficiaires</b>	<b>1 060</b>	<b>1 030</b>	<b>1 000</b>	<b>970</b>
<b>% global de vétérans admissibles atteints</b>	<b>5,3 %</b>	<b>5,3 %</b>	<b>5,4 %</b>	<b>5,4 %</b>

Source : Direction générale des finances d'ACC

#### *Programme d'entretien des cimetières et des sépultures*

Comme il est mentionné à la section 3.1.1, la future demande pour le Programme d'entretien des cimetières et des sépultures est déterminée, en partie, par le nombre de nouvelles sépultures de vétérans qui s'ajoute à l'ensemble des sépultures entretenues. Bien que des travaux d'entretien soient effectués chaque année, il y a encore un certain nombre de travaux d'entretien de sépultures en suspens. En 2016, plus de

<sup>21</sup> Le nombre de décès qui se produisent chaque année a une incidence plus importante sur le Programme de funérailles et d'inhumation et le Programme d'entretien des cimetières et des sépultures. Les décès auront des conséquences sur la future demande dans le cadre du volet « Croix du Souvenir » du Programme de décorations et de citations.

45 000 sépultures de vétérans au Canada requéraient un entretien. La responsabilité d'ACC à l'égard de l'entretien et du remplacement des pierres tombales est énoncée à l'article 5 de la *Loi sur le ministère des Anciens Combattants*. Le besoin du Programme continuera à perpétuité, car, même si tous les travaux d'entretien à faire étaient achevés, des travaux d'entretien supplémentaires seront requis, comme il a été déterminé dans le cadre des inspections cycliques, sur une période de douze ans.

#### *Programme de décorations et de citations*

Les volets du Programme de décorations et de citations sont touchés différemment par la composition actuelle et la future composition de la population des vétérans. Aucune prévision n'est disponible quant à la future demande pour des médailles et des citations décernées dans le cadre du Programme. Toutefois, selon les demandes réelles au cours de la période visée par l'évaluation, on peut s'attendre à ce qu'il y ait un besoin continu du volet des médailles de service en temps de guerre du Programme pour les cinq prochaines années. À mesure que la population de vétérans ayant servi en temps de guerre diminuera, il est fort probable que le volume de demandes de médailles diminuera également. La prochaine évaluation du Programme devrait mettre davantage l'accent sur la détermination du besoin continu.

#### **3.1.4 Y a-t-il double emploi ou chevauchement avec des programmes similaires offerts par d'autres ministères fédéraux ou d'autres ordres de gouvernement?**

Il n'y a pas de double emploi ou de chevauchement entre le Programme et d'autres services fédéraux, provinciaux ou municipaux existants.

Les programmes répondent à un besoin réel pour la communauté des vétérans, et l'équipe d'évaluation n'a relevé aucun chevauchement avec les programmes et services offerts par d'autres autorités, une constatation qui va dans le sens de l'évaluation du Programme de funérailles et d'inhumation menée en 2009 et de l'évaluation du Programme d'entretien des cimetières et des sépultures menée en 2013.

#### *Programme de funérailles et d'inhumation*

Outre ACC, quatre ministères fédéraux offrent une prestation pour les funérailles et l'inhumation. Par l'intermédiaire de Ressources humaines et Développement des compétences Canada, le gouvernement du Canada verse une prestation de décès du Régime de pensions du Canada (RPC), sous forme de versement unique, à la succession d'un cotisant au RPC décédé<sup>22</sup>, et ce, dans le cas de tous les travailleurs canadiens admissibles. Affaires autochtones et du Nord Canada fournit des fonds pour couvrir les dépenses de base liées aux funérailles et à l'inhumation, en respectant la limite de dépenses prévue, pour les peuples autochtones qui décèdent dans l'indigence. La

---

<sup>22</sup> Gouvernement du Canada. *Prestation de décès*.

Gendarmerie royale du Canada et le ministère de la Défense nationale offrent une prestation pour funérailles et inhumation à leurs membres, dans le cadre d'un programme d'avantages et de rémunération des employés, et l'ensemble des membres qui décèdent pendant le service y ont droit. Les autres Canadiens qui décèdent dans l'indigence sont enterrés aux frais d'un programme d'aide sociale provincial ou municipal.

Comme l'actif de la succession des vétérans, y compris d'autres prestations pour funérailles et inhumation, est établi au moment de présenter une demande au titre du Programme de funérailles et d'inhumation d'ACC, il n'y a pas de chevauchement du financement accordé. Autrement dit, bien qu'il existe des similitudes entre les divers programmes, les avantages financiers offerts par ACC sont conçus pour améliorer les services destinés aux vétérans qui sont offerts ailleurs, et non pour offrir les mêmes services.

#### *Programme d'entretien des cimetières et des sépultures*

À l'heure actuelle, il n'y a pas d'autorités provinciales ou fédérales offrant des services d'entretien périodiques des sépultures des vétérans. Des groupes communautaires et les églises locales apportent parfois des améliorations cosmétiques aux pierres tombales, particulièrement lors d'événements clés de commémoration, mais ils ne prévoient pas de périodes d'entretien régulier et n'effectueraient pas de travaux d'entretien majeurs en cas de besoin. Par conséquent, le Programme répond à un besoin qui ne serait pas satisfait autrement.

#### *Programme de décorations et de citations*

Le ministère de la Défense nationale remet les médailles de service aux militaires et vétérans des Forces armées canadiennes, tandis qu'ACC se charge de celles qui sont destinées aux vétérans ayant servi en temps de guerre. Bien qu'il n'y ait aucun chevauchement de fonctions réelles exécutées par les deux ministères fédéraux, les employés interrogés ont indiqué qu'ils recevaient souvent des demandes d'information de la part de vétérans des FAC qui devaient par conséquent être redirigés vers les voies compétentes.

### **3.2 Conformité aux priorités du gouvernement**

Les programmes sont conformes aux priorités du gouvernement du Canada et s'harmonisent avec les résultats stratégiques d'Anciens Combattants Canada.

Dans ses engagements à l'égard du public du Canada, le gouvernement fédéral a mis l'accent sur son soutien aux vétérans.

Le discours du Trône de 2015 disait ce qui suit : « *En reconnaissance des services rendus par les anciens combattants du Canada, le gouvernement déploiera davantage d'efforts pour les aider ainsi que leur famille* »<sup>23</sup>. Ce soutien aux vétérans se reflète également dans le discours du Trône d'octobre 2013, qui soulignait que le gouvernement du Canada « *n'oublie pas les promesses faites à ceux et celles qui ont défendu le Canada avec fierté. Nos anciens combattants ont pris les armes pour nous; maintenant, c'est à notre tour d'être à leurs côtés* »<sup>24</sup>. Par l'intermédiaire de ces discours, le gouvernement s'est engagé à :

- veiller à ce que les vétérans blessés au combat aient droit à des funérailles dignes;
- réduire la paperasserie pour que les vétérans aient facilement accès aux prestations auxquelles ils ont droit;
- tendre la main aux vétérans sans abri afin de leur offrir le soutien dont ils ont besoin.

Dans la lettre de mandat<sup>25</sup> du ministre des Anciens Combattants et ministre associé de la Défense nationale, il a été souligné que son but sera de s'assurer que le gouvernement :

*« respecte l'obligation sacrée envers nos vétérans et leurs familles. Je m'attends à ce que vous preniez les mesures nécessaires pour veiller à ce que les vétérans reçoivent le respect, le soutien, les soins et les possibilités économiques qu'ils méritent. Vous veillerez à ce que le service des vétérans canadiens soit reconnu en leur offrant de nouvelles perspectives de carrière, en leur facilitant l'accès aux services – y compris les services en santé mentale – et en faisant davantage pour soutenir leurs familles ».*

En rapport avec la présente évaluation, cette lettre confie au ministre des Anciens Combattants la responsabilité suivante :

- Offrir à tous les vétérans une inhumation digne.

Dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2016-2017 d'ACC<sup>26</sup>, qui repose sur trois principes fondamentaux, soit les soins, la compassion et le respect, on peut lire : « *Nous nous occuperons des hommes et des femmes qui ont servi le Canada et, en leur apportant notre soutien, nous aiderons leurs familles. Nous montrerons de la*

---

<sup>23</sup> Gouvernement du Canada, décembre 2015. *RÉALISER LE VRAI CHANGEMENT, Discours du Trône ouvrant la première session de la quarante-deuxième législature du Canada, 4 décembre 2015*, p 6.

<sup>24</sup> Gouvernement du Canada, octobre 2013. *Discours du Trône ouvrant la deuxième session de la quarante et unième législature du Canada, 3. Le Canada d'abord*.

<sup>25</sup> Gouvernement du Canada, novembre 2015. *Lettre de mandat du ministre des Anciens Combattants et ministre associé de la Défense nationale*.

<sup>26</sup> Anciens Combattants Canada, mars 2016. *Rapport sur les plans et priorités, Anciens Combattants Canada, 2016-2017*, p 1.

*compassion à l'égard de leurs besoins et nous travaillerons fort à y répondre. Nous ferons preuve de respect à leur endroit, et leur témoignerons notre reconnaissance à l'égard de leur service et de leurs sacrifices extraordinaires ».* Les priorités et activités prévues comprennent notamment :

- Reconnaître et rendre hommage à ceux qui ont servi notre pays grâce à des initiatives du Programme Le Canada se souvient, dont le soutien financier des services de funérailles et d'inhumation des vétérans.
- Faire avancer les travaux relativement aux engagements du gouvernement afin de veiller à ce qu'aucun vétéran ne se voit refuser des funérailles et une inhumation convenables.
- Commémorer les réalisations et les sacrifices consentis par les vétérans et les soldats morts au combat, et leur assurer une place dans le cœur des Canadiens.
- Cerner et mettre en œuvre les modifications et stratégies législatives nécessaires pour réduire la complexité et combler les lacunes des programmes d'ACC afin de mieux répondre aux besoins des vétérans.

Les programmes répondent aux priorités du gouvernement liées aux vétérans en offrant reconnaissance, commémoration et aide financière aux vétérans admissibles et à leur famille.

### **3.3 Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral**

Les programmes s'harmonisent directement avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral.

En vertu de l'article 5 de la *Loi sur le ministère des Anciens Combattants*<sup>27</sup>, et sous l'autorité du décret 1965–688<sup>28</sup>, le ministre des Anciens Combattants s'est vu confier la responsabilité principale pour toutes les questions liées à la commémoration des morts de la guerre et à la reconnaissance des réalisations de tous les vétérans. Les programmes aident le Ministère à s'acquitter de cette responsabilité.

---

<sup>27</sup> Gouvernement du Canada, site Web de la législation (Justice). L'article 5 de la *Loi sur le ministère des Anciens Combattants* dispose que « [l]e gouverneur en conseil peut prendre des règlements [...] prévoyant la fourniture, l'entretien et le remplacement de monuments funéraires ainsi qu'une aide pécuniaire relativement à la dernière maladie ou aux funérailles, à la sépulture ou à la crémation [...] ».

<sup>28</sup> Anciens Combattants Canada. *Décret sur la commémoration de 1965*; P.C. 1965-688, p 3.

Dans son Rapport sur les plans et les priorités 2016-2017, le deuxième résultat stratégique (sur trois) du Ministère se lit comme suit :

- 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.

Les programmes appuient directement ACC dans l'exercice de ses responsabilités en matière de commémoration et ce résultat stratégique, en offrant du financement et des services visant à s'assurer que les sacrifices de ceux qui ont servi le Canada en temps de guerre, de conflit militaires et de paix ne sont pas oubliés.

## **4.0 Rendement**

---

### **4.1 Outils de rendement et mesure du rendement**

Des stratégies de mesure du rendement sont en place et les résultats en matière de rendement sont compilés; cependant la ventilation des dépenses administratives est incomplète, tant pour le Programme de funérailles et d'inhumation que pour le Programme d'entretien des cimetières et des sépultures.

La mesure du rendement permet de surveiller les progrès réalisés par les programmes dans l'atteinte des résultats escomptés<sup>29</sup>. Une stratégie de mesure du rendement (SMR) est utilisée pour mesurer régulièrement les indicateurs clés et les résultats. Cette information peut servir à évaluer le rendement en fonction des attentes et aider à mesurer l'efficacité et le succès d'un programme. Un plan de mesure du rendement (PMR) d'un programme et un modèle logique de programme sont des outils qui appuient la SMR.

L'équipe d'évaluation a examiné la SMR, le PMR et les rapports connexes sur le rendement du Programme de funérailles et d'inhumation et du Programme d'entretien des cimetières et des sépultures, ce qui lui a permis de confirmer que :

- les stratégies de mesure du rendement sont approuvées et à jour;
- des plans de mesure du rendement définissant des extraits et des résultats précis, ainsi que les indicateurs connexes, sont en place;
- les résultats en matière de rendement sont disponibles, par l'intermédiaire de rapports opérationnels et d'une solide fonction de recherche sur l'opinion publique;

---

<sup>29</sup> Gouvernement du Canada. *Pour soutenir des évaluations efficaces : Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement*, section 6.3.

- les données/renseignements sur les dépenses concernant les frais d'administration sont incomplets, tout particulièrement en ce qui a trait :
  - aux ressources nécessaires pour appuyer la prise de décisions relatives à l'admissibilité de plein droit au Programme de funérailles et d'inhumation;
  - aux ressources d'ACC et de la CSGC nécessaires pour conclure un marché pour des services d'entretien de cimetières.

Le Programme de décorations et de citations fait partie de la SMR pour le programme global en matière de cérémonies et d'événements. Par conséquent, la stratégie et les résultats associés à ce programme feront l'objet d'une évaluation distincte, laquelle est prévue en 2017-2018.

En-dehors de la portée de la présente évaluation, la nouvelle *Politique sur les résultats* du gouvernement du Canada, qui est entrée en vigueur en juillet 2016<sup>30</sup>, énonce les exigences auxquelles les ministères doivent satisfaire en indiquant clairement leurs responsabilités essentielles et les programmes associés à leurs responsabilités respectives. À l'appui de la nouvelle politique, les ministères élaboreront des répertoires des programmes et des profils de l'information sur le rendement visant à remplacer les stratégies de mesure du rendement. Les futures évaluations permettront d'évaluer le caractère adéquat des mesures du rendement/résultats du Ministère mis à jour.

## 4.2 Réalisation des résultats escomptés

Les résultats d'un programme sont les changements ou les différences résultant des activités et des extrants du programme. Les résultats décrits sont immédiats, intermédiaires ou ultimes, en fonction du niveau de la contribution et de l'influence que le programme a sur chaque niveau de résultats. Conformément à la ligne directrice du Secrétariat du Conseil du Trésor *Pour soutenir des évaluations efficaces : Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement*<sup>31</sup> :

- un résultat immédiat doit correspondre à un « changement au niveau de la sensibilisation, des connaissances [ou] des compétences d'une population cible »;
- un résultat intermédiaire doit correspondre à un « changement de comportement dans la population cible »;
- un changement ultime doit correspondre à un « changement d'état dans la population cible ».

---

<sup>30</sup> La Politique sur les résultats présente un nouveau système de production de rapports sur le rendement fondé sur les responsabilités essentielles des ministères. Gouvernement du Canada. *Politique sur les résultats*.

<sup>31</sup> Gouvernement du Canada. *Pour soutenir des évaluations efficaces : Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement*.

Lorsque les résultats susmentionnés sont atteints, le programme contribue au résultat stratégique 2 du Ministère : *Les Canadiens et les Canadiennes 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.*

Cette section de l'évaluation porte sur la mesure dans laquelle les résultats des programmes sont atteints.

---

**Résultat immédiat 1 : Programme de funérailles et d'inhumation**      Le fournisseur de services dispose des fonds et des outils dont il a besoin pour aider financièrement les successions des vétérans admissibles.

---

Le fournisseur de services (Fonds du Souvenir) dispose des fonds et des outils nécessaires pour offrir une aide financière aux successions des vétérans admissibles; toutefois, l'accès à des renseignements démographiques supplémentaires sur les demandeurs éventuels permettrait d'élargir la portée du Programme.

Anciens Combattants Canada et la société du Fonds du Souvenir ont un protocole d'entente pour veiller à mettre à la disposition du fournisseur de services les fonds nécessaires pour offrir une aide financière aux successions des vétérans admissibles. Ce protocole prévoit que le ministre des Anciens Combattants doit « approuver et avancer des fonds à la société, à intervalles de trois mois, pour des frais d'administration et d'exploitation raisonnables engagés par la société, conformément à un budget annuel approuvé, pour fournir des avantages pour les frais de dernière maladie et une aide financière pour les funérailles, l'inhumation, la crémation et une pierre tombale aux vétérans et à d'autres personnes admissibles, conformément à la partie I du *Règlement (Règlement sur les sépultures des anciens combattants)*, et pour administrer ces avantages ». Des prévisions annuelles sont préparées pour s'assurer que le budget alloué à la société du Fonds du Souvenir est suffisant pour satisfaire aux exigences du Programme. Les fonds alloués au Fonds du Souvenir pour les quatre derniers exercices figurent au tableau 7.

**Tableau 7 : Fonds avancés au Fonds du Souvenir**

Type de dépenses	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Fonds avancés au Fonds du Souvenir	7 949 251 \$	8 461 534 \$	8 547 329 \$	9 050 000 \$

Source : Direction générale des finances d'ACC

L'équipe d'évaluation a procédé à une observation sur place et les entrevues ont confirmé que le Fonds du Souvenir a les outils nécessaires pour aider les successions des vétérans admissibles, et qu'il dispose de modèles et de systèmes adéquats (téléphone et base de données) pour appuyer la détermination de l'admissibilité et le traitement des paiements.

L'équipe d'évaluation a déterminé que l'accès limité aux coordonnées des survivants ou des détenteurs d'une procuration/plus proches parents des vétérans décédés nuit à la capacité du Fonds du Souvenir de prendre contact avec des bénéficiaires éventuels. Si le vétéran recevait des avantages ou des services d'ACC au moment de son décès, le Fonds du Souvenir est avisé afin que des trousseaux d'information soient distribués. Cependant, dans certaines circonstances, en raison du manque d'accès aux coordonnées, le Fonds du Souvenir ne peut établir de liens avec la succession du vétéran, et aucune demande n'est donc reçue. Chaque année, les successions d'environ 3 000 vétérans qui recevaient des avantages ou des services d'ACC au moment du décès n'ont pas de contact confirmé avec le Fonds du Souvenir, ce qui est attribuable, du moins en partie, au manque d'accès à des coordonnées à jour. L'équipe d'évaluation est d'avis que le fait d'accorder au Fonds du Souvenir l'accès aux coordonnées à jour consignées dans la base de données d'ACC augmenterait sa capacité d'atteindre la succession de bénéficiaires éventuels supplémentaires.

---

**Résultat immédiat 2 :  
Programme de  
funérailles et  
d'inhumation**

Les successions des vétérans admissibles ont accès à une aide financière pour les services de funérailles et d'inhumation.

---

Des améliorations doivent être apportées aux procédures et aux processus afin de s'assurer que les successions des vétérans décédés, qui recevaient des services d'ACC en lien avec un faible revenu, l'itinérance ou des affections ouvrant droit à des prestations d'invalidité auxquelles le décès lié au service est généralement attribué, feront l'objet d'un suivi ciblé pour déterminer leur admissibilité éventuelle.

Chaque année, le Programme de funérailles et d'inhumation offre l'accès à une aide financière pour des services funéraires et d'inhumation aux successions d'environ 1 200 vétérans, ce qui représente près de 6 % des décès de vétérans qui se produisent chaque année.

L'admissibilité au Programme est déterminée par une évaluation des ressources ou dans le cadre d'une décision relative à l'admissibilité de plein droit. Une évaluation des ressources est effectuée par le Fonds du Souvenir au moyen d'une évaluation des ressources financières de la succession du vétéran, en tenant compte de l'état matrimonial, du nombre de personnes à charge et des avoirs nets<sup>32</sup>. Lorsque le décès du vétéran est attribuable à un état de santé en lien avec son service militaire (ce lien doit être déterminé par une autorité médicale d'ACC) et pour lequel il recevait une indemnisation d'invalidité d'ACC, l'admissibilité est accordée de plein droit (sans évaluation des ressources). Les successions d'environ 11 % des vétérans décédés font l'objet d'une

---

<sup>32</sup> D'autres renseignements à ce sujet sont disponibles sur le site Web du Fonds du Souvenir.

évaluation pour déterminer leur admissibilité. Le tableau 8 présente une ventilation des décisions relatives à l'admissibilité par type et selon la portée du Programme.

**Tableau 8 : Décisions relatives à l'admissibilité au Programme de funérailles et d'inhumation par type de décisions et selon la portée**

<b>Programme de funérailles et d'inhumation</b>	<b>2012-2013</b>	<b>2013-2014</b>	<b>2014-2015</b>	<b>2015-2016</b>
Décisions favorables relatives à l'admissibilité liée à une évaluation des ressources	1 050	1 050	1 078	986
Décisions favorables relatives à l'admissibilité de plein droit	171	163	108	188
<b>Nombre total de bénéficiaires</b>	<b>1 227</b>	<b>1 213</b>	<b>1 186</b>	<b>1 174</b>
Décisions défavorables	1 569	1 077	1 165	1 065
<b>Nombre total de décisions</b>	<b>2 796</b>	<b>2 290</b>	<b>2 351</b>	<b>2 239</b>
Nombre estimatif de décès de vétérans	21 300	21 700	20 300	20 100
% global de successions de vétérans ayant reçu une décision relative à l'admissibilité	13,1 %	10,6 %	11,6 %	11,1 %
% global de successions de vétérans ayant reçu une aide financière	5,8 %	5,6 %	5,8 %	5,8 %

Source : Direction générale des finances d'ACC

Bien que le nombre de participants au Programme soit demeuré relativement constant au cours des quatre dernières années, l'évaluation a révélé qu'il y a un risque que le Programme ne rejoigne pas tous les vétérans qui pourraient être admissibles.

Pour évaluer la portée du Programme, selon la perspective du besoin financier, l'équipe d'évaluation a recouru à une analyse des données et à des examens de dossiers pour déterminer dans quelle mesure l'admissibilité au Programme de funérailles et d'inhumation permettait d'atteindre les successions des vétérans dont la probabilité qu'ils aient besoin d'une aide financière est accrue parce qu'ils ont un faible revenu ou parce qu'ils sont sans abri. Au cours de la période de quatre ans, 119 vétérans sont décédés alors qu'ils recevaient des avantages ou des services d'ACC qui visaient à répondre à ces besoins. Selon les résultats de l'analyse :

- 45 % des successions associées à ces vétérans ont reçu des décisions relatives à l'admissibilité au Programme de funérailles et d'inhumation; de ce nombre, 83 % ont été jugées comme ayant des fonds insuffisants et ont eu accès à une aide financière pour des services funéraires et d'inhumation;
- 55 % des successions n'ont pas reçu de décisions relatives à l'admissibilité, soit parce qu'elles n'avaient pas été contactées en vue de déterminer leur admissibilité éventuelle ou soit parce qu'aucune réponse n'a été reçue par suite de l'information envoyée par le Fonds du Souvenir (l'adresse/les coordonnées auxquelles le Fonds du Souvenir avait accès étaient peut-être incomplètes et, par conséquent, il lui a été impossible de confirmer si les trousseaux avaient bel et bien été reçus).

Les entrevues menées par l'équipe d'évaluation ont confirmé l'absence de mécanismes pour assurer la surveillance ou le suivi ou pour fournir une aide supplémentaire à ce groupe. L'évaluation a donc permis de conclure qu'ACC devrait mettre en œuvre des procédures et des processus proactifs afin de mieux venir en aide à ces groupes ciblés.

En ce qui concerne la portée du Programme associée aux vétérans qui seraient vraisemblablement admissibles de plein droit, l'équipe d'évaluation a été informée de la possibilité que des cas soient omis et a appris que certains problèmes de santé étaient à l'origine d'une grande partie des décisions relatives à l'admissibilité de plein droit.

Une analyse démographique a révélé que les vétérans célibataires ou veufs étaient moins susceptibles de recevoir une décision relative à l'admissibilité de plein droit. L'analyse a montré que sur 34 bénéficiaires de prestations d'invalidité qui étaient mariés ou qui vivaient en union de fait au moment de leur décès, un bénéficiaire était admissible de plein droit, alors que dans le cas des bénéficiaires de prestations d'invalidité qui étaient célibataires ou veufs au moment de leur décès, un seul bénéficiaire sur 124 était admissible de plein droit.

Une analyse comparative entre les sexes<sup>33</sup> effectuée en regard de cette constatation a permis de déterminer que les successions de vétérans de sexe féminin subissent une incidence négative. Au cours de la période d'évaluation, les bénéficiaires de prestations d'invalidité de sexe féminin qui sont décédées étaient plus susceptibles d'être célibataires ou veuves que les bénéficiaires de sexe masculin et, par conséquent, elles étaient moins susceptibles de recevoir une décision relative à l'admissibilité de plein droit.

Une analyse des affections médicales associées aux vétérans ayant reçu une décision favorable relative à l'admissibilité de plein droit au cours de la période d'évaluation a indiqué que les plus fréquentes sont les suivantes : sclérose latérale amyotrophique (SLA), maladie cardiovasculaire, coronaropathie, carcinome du poumon ou du rectum, maladie pulmonaire obstructive chronique (MPOC), fibrose pulmonaire, mésothéliome et cancers de l'appareil respiratoire. L'équipe d'évaluation a constaté que plus de 50 % des vétérans qui recevaient des avantages d'ACC pour une ou plusieurs de ces affections ne faisaient pas l'objet d'une décision relative à l'admissibilité de plein droit. Un examen subséquent de ces dossiers a révélé que l'admissibilité devrait être déterminée par un professionnel de la santé lorsque l'information sur le décès est saisie dans le Réseau de prestation des services aux clients (RPSC) d'ACC.

---

<sup>33</sup> « L'ACS+ [...] permet d'évaluer les effets éventuels de politiques, de programmes, de services et d'autres initiatives sur les femmes et les hommes de différents horizons parce qu'elle tient compte du genre et d'autres facteurs identitaires. » Condition féminine Canada, *Qu'est-ce que l'ACS+?*

## Recommandation 1

Il est recommandé que des mesures soient instaurées pour accroître l'accès à l'aide financière pour les funérailles et l'inhumation pour :

- les vétérans qui reçoivent des avantages ou des services d'ACC parce qu'ils ont un faible revenu ou parce qu'ils sont sans abri (admissibilité liée à l'évaluation des ressources);
- les vétérans célibataires ou veufs et les vétérans qui reçoivent des prestations d'invalidité pour certaines affections (admissibilité de plein droit).

## Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

## Plan d'action de la direction

Mesures correctives à prendre	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date cible
Le directeur général, Commémoration, mettra en place des mesures (p. ex., en produisant des rapports détaillés sur les exceptions et en établissant des mesures de suivi) visant à accroître l'accès à l'aide financière assujettie à une évaluation des ressources pour les vétérans qui recevaient des avantages en raison d'un faible revenu ou qui ont été identifiés comme étant sans abri ou comme présentant un risque accru d'itinérance.	Directeur général, Commémoration	Juin 2017
Le directeur général, Commémoration, élaborera et diffusera des messages à communiquer aux Opérations en région qui souligneront/confirmeront l'exigence de rendre des décisions relatives à l'admissibilité de plein droit pour les vétérans célibataires.	Directeur général, Commémoration	Juin 2017
Le Ministère élaborera un processus d'aiguillage pour les décisions qui visera à prendre en compte l'admissibilité de plein droit pour les survivants/successsions de vétérans qui touchaient des prestations d'invalidité pour certaines affections.	Sous-ministre adjoint (SMA), Politiques stratégiques et Commémoration, de concert avec le SMA, Prestation des services	Décembre 2017

---

**Résultat immédiat 3 :  
Programme d'entretien  
des cimetières et des  
sépultures**

---

Des monuments commémoratifs, cimetières et pierres tombales entretenus et présentés de façon adéquate par ACC au nom de tous les Canadiens.

---

Un financement additionnel est requis pour s'assurer que les pierres tombales de tous les vétérans sont entretenues de façon adéquate.

En raison d'ententes contractuelles différentes, les sépultures des soldats morts au cours des deux guerres mondiales et les sépultures des vétérans canadiens inhumés aux frais de l'État ont été évaluées séparément.

### **Soldats canadiens morts pendant la Première Guerre mondiale et la Seconde Guerre mondiale**

En vertu de la Charte royale de 1917, le Canada et d'autres pays membres ont conclu une entente avec la *Imperial War Graves Commission* (maintenant appelée la Commission des sépultures de guerre du Commonwealth). La Charte confiait à la Commission des sépultures de guerre du Commonwealth (CSGC) le mandat de marquer et d'entretenir les tombes des membres des forces du Commonwealth qui ont été tués au cours de la Première Guerre mondiale. La Charte a été ultérieurement actualisée pour inclure les sépultures des morts de la Seconde Guerre mondiale. Environ 110 000 Canadiens ont perdu la vie au cours de ces deux guerres et sont inhumés dans plus de 70 pays à travers le monde. La grande majorité des sépultures des morts de la guerre du Canada se trouvent en France, en Belgique et en Italie. Conformément à l'engagement pris en vertu de la Charte royale de 1917, le Canada, par l'entremise d'ACC, verse une subvention annuelle à la CSGC pour l'entretien de ces sépultures. La CSGC est aujourd'hui réputée à l'échelle mondiale dans le domaine de l'entretien de cimetières et de pierres tombales militaires<sup>34</sup>; les entrevues et l'examen des documents ont révélé que la CSGC entretient les sépultures des soldats morts à la guerre selon des normes rigoureuses.

Anciens Combattants Canada verse à la CSGC une subvention dont le montant est fonction des travaux à exécuter et des taux de change applicables. Le tableau 9 montre les subventions annuelles versées, par exercice financier.

---

<sup>34</sup> Commemoration Division Memorial and Cemetery Maintenance Performance Measurement Strategy, July 11, 2012, p 8 (en anglais seulement)

## Tableau 9 : Subvention versée à la CSGC

Type de dépenses	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Fonds avancés à la CSGC	9 391 002 \$	9 714 969 \$	10 913 493 \$	12 040 538 \$

Source : Direction générale des finances d'ACC

L'équipe d'évaluation a observé des pierres tombales dans 18 cimetières situés à l'Île-du-Prince-Édouard, en Nouvelle-Écosse et au Québec. La majorité des 37 pierres tombales de morts de la guerre qui ont été observées étaient dans un état acceptable. Dans quelques cas, des améliorations liées au nettoyage et au désalignement de la pierre tombale étaient requises.

### Vétérans canadiens décédés

Anciens Combattants Canada est également responsable de l'entretien des sépultures de plus de 200 000 vétérans inhumés aux frais du gouvernement du Canada. On les trouve dans plus de 6 000 cimetières d'un bout à l'autre du pays.

Jusqu'en 2003, ACC recevait environ 5 M\$ par année pour l'entretien des sépultures des vétérans aux quatre coins du pays. À ce moment-là, comme ACC n'était pas en mesure de rendre compte avec exactitude des sépultures nécessitant un entretien et de leur emplacement, ce montant a été réduit à 1 M\$. Le montant du budget annuel a été augmenté à 1,2 M\$ en 2009 et n'a pas changé depuis. De ce montant, de 700 000 \$ à 800 000 \$ sont alloués pour conclure des contrats pour l'entretien des sépultures de vétérans : les fonds résiduels sont utilisés pour appuyer les inspections cycliques des sépultures, tenir compte des frais d'administration de la CSGC et assurer la gestion et l'entretien de deux cimetières ministériels sous la responsabilité d'ACC.

En 2004, ACC a développé le Système de suivi des tombes du Canada se souvient (SSTCS), une base de données qui permet de recenser toutes les sépultures des vétérans au Canada qui sont sous la responsabilité du Ministère et de faire le suivi de leur état. Le Ministère a ensuite retenu les services de la CSGC pour localiser et identifier les pierres tombales et pour produire des rapports sur l'état des pierres tombales identifiées. À l'heure actuelle, les pierres tombales de plus de 200 000 vétérans sont recensées dans la banque de données, avec un rapport correspondant sur leur état. De ce nombre, plus de 45 000 pierres tombales nécessitent un entretien, avec un total de près de 60 000 réparations requises (certaines pierres tombales nécessitent plus d'un type de réparation).

Les entrevues menées auprès d'ACC et de la CSGC ont révélé que les fonds qui sont actuellement affectés à l'entretien des sépultures des vétérans sont insuffisants pour effectuer les réparations nécessaires connues; c.-à-d. que le niveau de financement actuel permet à ACC d'effectuer une partie seulement des travaux d'entretien requis. Pour gérer le travail, ACC produit un plan annuel d'entretien des cimetières et des sépultures qui décrit les travaux d'entretien requis dans les divers cimetières privés dans l'ensemble du Canada, de même que dans les deux cimetières ministériels dont il est

responsable. ACC passe des contrats avec différents fournisseurs pour administrer le travail, notamment l'Agence canadienne de la CSGC.

De plus, dans le cadre de son contrat avec ACC, la CSGC est chargée de fournir un rapport d'inspection de toutes les sépultures des vétérans, au cours d'un cycle de 12 ans, ce qui permet d'effectuer l'inspection de quelque 17 000 sépultures de vétérans par année. Le tableau 10 montre les volumes de travaux d'entretien, sur une base annuelle.

**Tableau 10 : Nombre de réparations et nombre de pierres tombales ayant bénéficié de réparations par exercice financier**

Réparations par année	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Moyenne des 4 exercices
<b>Nombre de réparations</b>	2 707	2 630	3 875	4 176	3 347
<b>Nombre de pierres tombales réparées</b>	2 622	2 500	3 730	4 046	3 225

Source : Direction générale de la commémoration d'ACC

Les coûts des réparations diffèrent de manière significative, allant de 75 \$ pour le nettoyage des pierres tombales à 1 100 \$ pour l'installation d'une nouvelle pierre tombale verticale. Alors que le volume total des réparations a augmenté au cours des deux dernières années, le nombre de réparations à moindre coût (p. ex., le nettoyage) a augmenté, alors que le nombre de réparations à coût plus élevé (p. ex., le remplacement de pierres tombales) a diminué.

Lors des visites des cimetières, l'équipe d'évaluation a évalué divers éléments afin de déterminer les problèmes et les préoccupations qui pourraient être apparents pour le public en général. Des 103 pierres tombales de vétérans évaluées, il a été déterminé que 96 % (99/103) devaient être améliorées; cependant 77 % (76/99) des pierres tombales nécessitaient seulement des réparations mineures (nettoyage, désherbage et possibilité de réalignement) ont tout de même été déterminées comme contribuant à atteindre le résultat du Programme voulant que les pierres tombales soient entretenues de façon adéquate. La plupart des 23 pierres tombales déterminées comme ne contribuant pas à l'atteinte de ce résultat nécessitaient des réparations majeures, comme le remplacement des pierres tombales en raison de fissures ou de bris, de problèmes de fondation et de problèmes de lisibilité des inscriptions.

Le nombre total de réparations en suspens a diminué de près de 9 % depuis 2013; toutefois, les éléments d'entretien à coût plus élevé, comme les problèmes de lisibilité des inscriptions, le remplacement de pierres tombales et les réparations de fondation, augmentent d'année en année et devraient être considérés comme des éléments prioritaires. Tel qu'il a été constaté, ces éléments à coût plus élevé ont une incidence considérable sur l'atteinte du résultat du Programme. Le tableau 11 montre les réparations en suspens par année.

**Tableau 11 : Réparations en suspens par année<sup>35</sup>**

Type de réparation	2013	2014	2016	% d'écart 2013-2016
Remplacement	236	259	286	21,2 %
Inscriptions non lisibles	72	108	159	120,8 %
Alignement	20 649	20 415	18 185	- 12 %
Remplacement du socle	1 198	1 249	1 463	22,1 %
Réparation de surface	668	670	750	12,3 %
Nettoyage	39 181	38 635	35 629	- 9,1 %
Autre	574	609	591	3,0 %
<b>Nombre total de réparations requises</b>	<b>62 578</b>	<b>61 945</b>	<b>57 063</b>	<b>- 8,8 %</b>

Source : Direction générale de la commémoration d'ACC

En fonction des ressources financières allouées, une moyenne de 3 347 réparations peuvent être effectuées chaque année (voir le tableau 10). À ce rythme, il faudra plus de 17 ans pour effectuer les réparations de pierres tombales actuellement en suspens (57 063 réparations en suspens, à raison de 3 347 réparations par année).

Le coût moyen par élément de réparation unique au cours des quatre dernières années était de 225 \$. Cette moyenne englobe les réparations à moindre coût, comme le coût de 75 \$ pour le nettoyage d'une pierre tombale, et les réparations à coût plus élevé, comme le coût de 1 100 \$ pour installer une nouvelle pierre tombale verticale. En se fondant sur la moyenne globale de 225 \$, le coût total pour effectuer les 57 063 réparations en suspens s'élèverait à environ 12,8 millions de dollars. Le tableau 12 montre la ventilation et les coûts des réparations effectuées par exercice financier.

**Tableau 12 : Ventilation et coûts des réparations effectuées**

Ventilation	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Totaux des 4 exercices
Nombre de réparations effectuées	2 707	2 630	3 875	4 176	13 388
Dépenses liées à l'entretien des sépultures/cimetières	765 406 \$	735 418 \$	739 759 \$	771 277 \$	3 011 860 \$
<b>Moyenne des dépenses liées aux contrats par sépulture entretenue</b>	<b>292 \$</b>	<b>294 \$</b>	<b>198 \$</b>	<b>191 \$</b>	<b>225 \$</b>

Source : Direction générale de la commémoration d'ACC

Anciens Combattants Canada a obtenu la rétroaction des Canadiens grâce au sondage de 2014 sur les *Attitudes à l'égard du Souvenir*<sup>36</sup>. Les résultats ont montré que 62 % des Canadiens se disent satisfaits de la façon dont ACC reconnaît et honore les vétérans

<sup>35</sup> La ventilation associée à l'année 2015 n'est pas disponible.

<sup>36</sup> Bibliothèque et Archives Canada. Rapport de recherche sur l'opinion publique, décembre 2014. *Sondage auprès des Canadiens – Attitudes à l'égard du Souvenir et de la Semaine des anciens combattants 2014*, p iii.

canadiens au moyen de l'entretien des monuments, des cimetières et des pierres tombales.

L'évaluation permet de conclure que des efforts supplémentaires sont nécessaires pour s'assurer que les sépultures de vétérans sont entretenues de façon adéquate. Un financement additionnel et un plan de travail ciblé sont requis de sorte que la priorité soit accordée aux activités suivantes :

- réduire l'arriéré de réparations en suspens;
- réparer les éléments à coût plus élevé, comme les problèmes de lisibilité des inscriptions, le remplacement de pierres tombales et le remplacement de socles, étant donné que ces éléments ont augmenté et contribuent à l'incapacité à atteindre adéquatement le résultat immédiat du Programme.

## Recommandation 2

Il est recommandé que le directeur général, Commémoration, mette des mesures en place afin de réduire l'arriéré des travaux d'entretien des sépultures des vétérans laissés en suspens, en accordant une importance particulière à certains éléments d'entretien, comme la lisibilité des inscriptions, le remplacement de pierres tombales et la réparation de fondations.

## Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

## Plan d'action de la direction

Mesures correctives à prendre	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date cible
Afin de réduire le volume de réparations en suspens, les pratiques actuelles seront examinées pour des gains d'efficacité possibles. Une approche révisée, comme d'accorder priorité à la réparation d'éléments qui compromettent l'intégrité structurale des sépultures de vétérans, sera intégrée au plan d'entretien annuel.	Directeur général, Commémoration	Juin 2017
À l'appui du plan d'entretien de 2018-2019, des options seront envisagées pour l'affectation de ressources accrues en vue d'aider à gérer l'arriéré au chapitre des éléments d'entretien.		Avril 2018
La mise en œuvre du plan d'entretien de 2018-2019 sera amorcée.		Avril 2018

---

**Résultat immédiat 1 :  
Funérailles et  
inhumation**

**Une aide financière est accordée pour aider à payer  
les dépenses liées aux funérailles et à l'inhumation  
des vétérans admissibles.**

---

Une aide financière est accordée à ceux qui sont actuellement admissibles au Programme; toutefois, une évaluation des besoins portant sur les vétérans célibataires devrait être effectuée pour s'assurer que les critères d'admissibilité actuels n'ont pas d'incidence sur l'atteinte des objectifs du Programme.

Environ 1 200 survivants et successions bénéficient chaque année d'une aide financière dans le cadre du Programme de funérailles et d'inhumation (voir le tableau 1).

La norme de service publiée pour le traitement des cas d'admissibilité liée à une évaluation des ressources est la suivante : « Une décision sera rendue dans les 30 jours civils suivant la réception de toute l'information à l'appui de votre demande ». Les résultats en matière de rendement pour cette norme de service ont dépassé la cible de 80 %, allant de 87 % à 90 % au cours de la période d'évaluation.

Comme aucune norme de service n'est associée aux paiements versés à ceux qui se prévalent du Programme par suite d'une décision relative à l'admissibilité de plein droit, l'équipe d'évaluation recommande que des améliorations soient apportées au processus et que des normes soient établies. Des détails supplémentaires sur ces constatations et la recommandation connexe se trouvent à la section 5.

L'équipe d'évaluation a constaté que le petit nombre de questions et de plaintes reçues de la part des successions relativement au processus ou au montant des fonds reçus sont principalement liées aux critères d'admissibilité établis par le *Règlement sur les sépultures des anciens combattants*.

En ce qui concerne l'admissibilité lorsqu'il y a un survivant, les améliorations apportées au titre du Budget 2016 font passer l'exemption de droits de succession des survivants de 12 000 \$ à plus de 35 000 \$. Ce changement aidera à faire en sorte qu'un nombre accru de survivants pourront recevoir une aide financière. Cette augmentation ne s'applique pas aux successions de vétérans célibataires ou veufs.

Le principal sujet de préoccupation, tel qu'il a été déterminé lors des entrevues menées auprès des employés, porte sur le fait que les successions des vétérans célibataires ou veufs ont du mal à satisfaire aux critères de l'admissibilité liée à l'évaluation des ressources, qui exigent que tous les actifs nets de la succession, dans leur ensemble – c.-à-d. tous les actifs liquides (p. ex., épargnes, assurance-vie, prestation de décès du RPC et revenu mensuel) et toutes les immobilisations (p. ex., la résidence, l'automobile et les effets mobiliers du vétéran) – soient pris en considération. Pour qu'une décision favorable relative à l'admissibilité soit accordée à ces successions, le vétéran décédé devait avoir des dettes dont le montant excède le montant total des actifs.

D'avril 2012 à mars 2016, 41 % des demandes présentées par des successions de vétérans célibataires dans le cadre du Programme de funérailles et d'inhumation selon l'admissibilité liée à l'évaluation des ressources ont été jugées admissibles, et ces successions ont reçu un paiement s'élevant en moyenne à 5 400 \$. Au cours de la même période, 53 % des demandes présentées par des successions de vétérans ayant un survivant/une personne à charge ont été jugées admissibles et ces successions ont reçu un paiement s'élevant en moyenne à 6 100 \$. Le taux de décisions favorables et le montant moyen du paiement pour des applications présentées par des survivants/personnes à charge devraient augmenter à l'avenir par suite des améliorations apportées au titre du Budget 2016.

Après un examen plus approfondi, l'équipe d'évaluation est d'avis que les successions de vétérans célibataires dont les principales ressources étaient des immobilisations de faible valeur étaient à risque de ne pas bénéficier de la tenue de funérailles et d'une inhumation en toute dignité. Dans ces cas, il a été estimé que les successions des vétérans célibataires avaient des ressources disponibles qui leur permettaient de contribuer partiellement ou entièrement au coût des funérailles et de l'inhumation en raison d'immobilisations comme des automobiles à faible valeur marchande et des propriétés/biens immobiliers de faible valeur. Au cours de la période d'évaluation, la demande de 79 successions a été refusée ou ces dernières ont reçu un remboursement réduit en raison d'une immobilisation évaluée à 5 000 \$ ou moins ayant été considérée comme représentant des fonds disponibles.

Même si rien ne permet de croire que ces vétérans n'ont pas obtenu des funérailles et une inhumation faites en toute dignité (aucun suivi n'a été effectué auprès de ces demandeurs particuliers), il est possible que l'attente selon laquelle la succession d'un vétéran devrait liquider des articles de faible valeur pour obtenir des fonds pour les funérailles et l'inhumation puisse avoir des répercussions négatives sur les décisions prises par la succession. Cette situation est mise en évidence par l'équipe d'évaluation comme étant un résultat imprévu possible du Programme. Il serait utile pour le secteur de programme d'entreprendre un examen des besoins associés aux vétérans célibataires décédés afin de s'assurer que les critères d'admissibilité actuels n'ont pas d'incidence sur leur capacité d'obtenir des funérailles et une inhumation faites en toute dignité.

Une analyse comparative entre les sexes des bénéficiaires du programme ayant fait l'objet d'une évaluation des ressources a révélé que les successions de vétérans de sexe féminin jugés admissibles représentaient 7 % des bénéficiaires, soit un taux plus élevé que la proportion de décès (4 %) de vétérans de sexe féminin<sup>37</sup>. Ces résultats discordants pourraient s'expliquer par le fait que le revenu moyen des femmes est moins élevé que celui des hommes, particulièrement dans le groupe d'âge de 65 ans et plus<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> Au cours de la période s'échelonnant d'avril 2012 à mars 2016, 22 483 des vétérans qui sont décédés recevaient des prestations d'invalidité. De ce nombre, 21 509 (95,7 %) étaient des vétérans de sexe masculin et 974 (4,3 %) étaient des vétérans de sexe féminin.

<sup>38</sup> Statistique Canada. *Tableau 2 : Revenu total moyen des femmes et des hommes, selon le groupe d'âge, 2008.*

L'annexe A fournit des détails sur les différences liées aux critères de l'évaluation des ressources entre les vétérans qui avait un survivant/des personnes à charge au moment du décès par rapport aux vétérans qui étaient célibataires ou veufs sans personne à charge au moment du décès.

---

**Résultat immédiat 2 :  
Programme d'entretien  
des cimetières et des  
sépultures**

**Les Canadiens appuient les monuments  
commémoratifs, les cimetières et les pierres  
tombales sous la responsabilité d'ACC qui sont  
entretenus de façon adéquate.**

---

Les Canadiens conviennent qu'il est important qu'ACC rende hommage aux vétérans canadiens décédés et aux victimes de guerre en entretenant les monuments commémoratifs, les cimetières et les pierres tombales.

Anciens Combattants Canada mesure ce résultat par l'entremise du Sondage de 2014 sur les « *Attitudes à l'égard du jour du Souvenir* ». Dans le cadre du sondage, on demandait aux participants s'il était important qu'« *ACC rende hommage aux vétérans canadiens décédés et aux victimes de guerre en entretenant les monuments commémoratifs, les cimetières et les pierres tombales* »<sup>39</sup>. Les résultats ont montré qu'une grande majorité des Canadiens (89 %) sont d'avis qu'il est important qu'ACC le fasse.

Le soutien des Canadiens à l'égard des vétérans et des victimes de guerre est également évident dans le sondage de novembre 2015 publié par Historica Canada<sup>40</sup> qui visait à mesurer l'attitude des Canadiens à l'égard du Souvenir et qui a révélé que :

- la plupart (91 %) des Canadiens « conviennent » que le Canada devrait en faire plus pour rendre hommage aux vétérans;
- neuf répondants sur dix (90 %) « conviennent » que les Canadiens devraient faire plus pour honorer ceux qui ont combattu et ceux qui sont morts pendant les guerres.

La couverture médiatique et les communiqués portant sur le sujet des sépultures des vétérans au cours des quatre dernières années témoignent du soutien des Canadiens à l'égard des cimetières et des pierres tombales entretenus de façon adéquate. De nombreux articles provenant de membres de la famille et de membres de la collectivité

---

<sup>39</sup> Bibliothèque et Archives Canada. Rapport de recherche sur l'opinion publique, décembre 2014. *Sondage auprès des Canadiens – Attitudes à l'égard du Souvenir et de la Semaine des anciens combattants 2014*, p ii.

<sup>40</sup> Historica Canada, 9 novembre 2015. *Most (82%) Canadians Think Remembrance Day is as Relevant Today as When it First Began Nearly 100 Years Ago* (la plupart des Canadiens (82 %) croient que le jour du Souvenir est tout aussi important aujourd'hui qu'il l'était lorsqu'il a d'abord été institué, il y a près de 100 ans), p 3.

indiquant que des réparations étaient nécessaires mentionnent que la responsabilité de réparer les sépultures des vétérans devrait incomber au gouvernement.

---

**Résultat ultime :  
Programme de  
funérailles et  
d'inhumation et  
Programme d'entretien  
des cimetières et des  
sépultures**

---

Les vétérans canadiens et ceux qui sont morts en service sont honorés et le souvenir de leurs réalisations et de leurs sacrifices est préservé.

Le résultat ultime est atteint.

L'évaluation permet de conclure que les objectifs du Programme de funérailles et d'inhumation et du Programme d'entretien des cimetières et des sépultures contribuent au résultat ultime consistant à honorer les vétérans canadiens et ceux qui sont morts en service et à préserver le souvenir de leurs réalisations et de leurs sacrifices. Pour atteindre ce résultat, ces programmes complètent d'autres sous-programmes du programme Le Canada se souvient, notamment Éducation et sensibilisation du public, Cérémonies et événements, Partenariats et collaboration et Entretien des monuments commémoratifs.

Une recherche sur l'opinion publique menée par ACC montre que ce résultat ultime est atteint. Selon les résultats du *Sondage national de 2010 auprès des clients d'ACC*<sup>41</sup>, la grande majorité (88 %) des bénéficiaires des programmes d'ACC ont indiqué qu'ils étaient satisfaits de la façon dont le Ministère exécute ses programmes de commémoration.

De plus, en 2012 et en 2014, ACC a mené des sondages sur la Semaine des anciens combattants<sup>42</sup> pour connaître l'opinion des Canadiens concernant la commémoration, qui ont permis de constater que 75 % et 73 %, respectivement, estimaient que les programmes de commémoration d'ACC parviennent efficacement à rendre hommage aux vétérans et à ceux et celles qui sont morts en service, de même qu'à préserver le souvenir de leurs réalisations et de leurs sacrifices. La cible était de 70 %. Des détails supplémentaires sur ce sondage figurent à l'annexe B.

---

<sup>41</sup> Anciens Combattants Canada, juillet 2010. *Anciens Combattants Canada – Sondage national auprès des clients*, p 83.

<sup>42</sup> Bibliothèque et Archives Canada. Rapport de recherche sur l'opinion publique, décembre 2012, *Sondage auprès des Canadiens – Attitudes à l'égard du Souvenir et de la Semaine des anciens combattants 2012*, p. i, et décembre 2014, *Sondage auprès des Canadiens – Attitudes à l'égard du Souvenir et de la Semaine des anciens combattants 2014*, p iii.

## 5.0 *Effizienz et économie*

### 5.1 *Économie*

Les frais d'administration pour le Programme de funérailles et d'inhumation ont diminué au cours de la période visée par l'évaluation; les coûts devraient toutefois être surveillés de près afin de s'assurer qu'ils sont harmonisés avec les exigences relatives à la charge de travail.

Les frais d'administration associés à la prise de décisions relatives à l'admissibilité de plein droit doivent être consignés plus clairement.

#### *Programme de funérailles et d'inhumation*

Les frais d'administration et les ressources continuent de faire l'objet d'une étroite surveillance en réponse à l'évaluation du Programme de funérailles et d'inhumation réalisée en 2009, qui recommandait que le Fonds du Souvenir examine la structure de ses filiales afin d'accroître l'efficacité et de réduire les frais d'administration. À ce moment-là, le Fonds du Souvenir comptait huit filiales (bureaux physiques) et 39 employés, et ses frais d'administration s'élevaient à 2,7 millions de dollars par année. Pour réaliser des gains d'efficacité et réduire les frais, le Fonds du Souvenir a réduit son empreinte physique et géographique et a accru sa capacité nationale en matière de services téléphoniques. Quatre bureaux ont été fermés au cours de la période visée par la présente évaluation<sup>43</sup>, ce qui a permis de réduire les frais d'administration qui s'élèvent actuellement à 1,9 million de dollars par année. Dans l'ensemble, le Fonds du Souvenir a réduit les frais d'administration de 29,7 % entre 2011-2012 et 2015-2016. Le tableau 13 montre les dépenses par type et par année.

**Tableau 13 : Dépenses du Fonds du Souvenir**

Type de dépenses	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	% d'écart
Dépenses de programme	6 417 427 \$	5 863 649 \$	7 202 276 \$	7 205 494 \$	7 844 701 \$	+ 22,2 %
Dépenses d'administration	2 703 372 \$	2 567 819 \$	1 615 216 \$	1 716 445 \$	1 900 050 \$ <sup>44</sup>	- 29,7 %
<b>Total des dépenses</b>	<b>9 120 799 \$</b>	<b>8 431 468 \$</b>	<b>8 817 492 \$</b>	<b>8 921 939 \$</b>	<b>9 744 751 \$</b>	<b>+ 6,8 %</b>
<b>Frais d'administration en tant que % des coûts totaux</b>	<b>29,6 %</b>	<b>30,5 %</b>	<b>18,3 %</b>	<b>19,2 %</b>	<b>19,5 %</b>	

Source : Fonds du Souvenir

<sup>43</sup> En date d'octobre 2016, un cinquième bureau à Surrey, en Colombie-Britannique, a fermé ses portes. Les changements dans les frais d'administration associés à la fermeture de ce bureau sont en dehors de la portée de la présente évaluation.

<sup>44</sup> Au cours de l'exercice 2015-2016, le Fonds du Souvenir a mis en œuvre des modifications comptables de manière à tenir compte des coûts associés aux congés non utilisés des employés. Ce changement a mené à une augmentation des frais d'administration d'environ 100 000 \$ pour l'exercice 2015-2016.

Malgré une réduction globale des frais d'administration au cours de la période visée par l'évaluation, ces frais ont augmenté en 2014-2015 et en 2015-2016, même si les changements sur le plan des activités liées à la charge de travail ont été minimaux au cours de la même période. L'équipe d'évaluation signale qu'ACC collabore avec le Fonds du Souvenir pour surveiller de près les frais d'administration en vue de s'assurer qu'ils sont harmonisés avec les exigences relatives à la charge de travail. Le tableau 14 montre les activités liées à la charge de travail en matière de décisions et de paiements.

**Tableau 14 : Activités liées à la charge de travail du Fonds du Souvenir en matière de décisions et de paiements**

Type de décisions	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Décisions approuvées (y compris les paiements au titre de l'admissibilité de plein droit)	1 326	1 227	1 213	1 186	1 174
Décisions refusées	1 799	1 569	1 077	1 165	1 065
<b>Total des décisions/paiements</b>	<b>3 125</b>	<b>2 796</b>	<b>2 290</b>	<b>2 351</b>	<b>2 239</b>

Source : Fonds du Souvenir

Pour s'assurer que le Fonds du Souvenir dispose des fonds nécessaires pour couvrir les dépenses de programme et les dépenses administratives, ACC avance des fonds à la société, à intervalles de trois mois, par le biais des subventions du Fonds du Souvenir. Le tableau 15 montre les montants consentis sous forme de subventions de même que les propres frais d'administration d'ACC.

**Tableau 15 : Subvention versée au Fonds du Souvenir et frais d'administration d'ACC**

Type de dépenses	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Fonds disponibles sous forme de subventions du Fonds du Souvenir	10 979 000 \$	13 908 000 \$	13 728 200 \$	9 328 000 \$
Fonds réels avancés au Fonds du Souvenir	7 949 251 \$	8 461 534 \$	8 547 329 \$	9 050 000 \$
Frais d'administration d'ACC	328 166 \$	274 554 \$	323 534 \$	550 332 \$
<b>Total des coûts du programme (fonds réels + frais d'administration d'ACC)</b>	<b>8 277 417 \$</b>	<b>8 736 088 \$</b>	<b>8 870 863 \$</b>	<b>9 600 332 \$</b>

Source : Direction générale des finances d'ACC

L'équipe d'évaluation a constaté que, à l'heure actuelle, certaines activités liées à la charge de travail associée au processus décisionnel en matière d'admissibilité de plein droit (activités d'évaluation liées au décès [rendues par les agents des services aux vétérans] et décisions relatives à l'admissibilité [rendues par les médecins principaux de secteur]) ne sont pas incluses dans les coûts d'administration du programme. Lorsque des décisions relatives à l'admissibilité de plein droit sont rendues dans le but premier de déterminer l'admissibilité au Programme de funérailles et d'inhumation, les coûts qui y sont associés devraient constituer un coût d'administration du Programme.

## Possibilités d'accroître l'efficacité et le rendement économique

L'équipe d'évaluation a observé un chevauchement possible entre les activités liées à la charge de travail et les activités administratives d'ACC et du Fonds du Souvenir, et est d'avis que des changements pourraient améliorer le processus dans les situations suivantes :

- Le personnel du Fonds du Souvenir saisit à la main, dans le système de ce dernier, les renseignements démographiques concernant les vétérans (p. ex., le nom, la date de naissance et la date de décès du vétéran) contenus dans la base de données d'ACC. Il s'agit d'un dédoublement des efforts de la part du personnel du Fonds du Souvenir.
- Le Fonds du Souvenir exige des successions qu'elles incluent un certificat de décès du vétéran dans la trousse de demande; or, ACC a confirmé précédemment le décès du vétéran dans 95 % des cas. Ce processus constitue un fardeau, tant pour les familles que pour le personnel du Fonds du Souvenir.

### *Programme d'entretien des cimetières et des sépultures*

Le ratio des frais d'administration pour le Programme d'entretien des cimetières et des sépultures ne peut être entièrement déterminé en raison de la difficulté à faire la distinction entre les frais d'administration d'ACC et ceux de la CSGC.

De 2012-2013 à 2015-2016, les coûts globaux du programme ont augmenté, ce qui est principalement attribuable à l'augmentation des frais d'administration de la CSGC pour l'entretien des sépultures de guerre (dépendant des taux de change) et aux investissements qui ont été faits récemment pour l'agrandissement du Cimetière des anciens combattants à Esquimalt, en Colombie-Britannique.

Il est impossible de faire une distinction nette entre les frais d'administration pour l'entretien des sépultures des vétérans et les autres éléments de coûts ne visant pas spécifiquement l'entretien des sépultures, notamment les frais d'administration liés à l'entretien des cimetières, aux contrats d'entretien des cimetières et aux tournées d'inspection cycliques des sépultures des vétérans effectuées par la CSGC. Un examen des chiffres combinés montre que les coûts sont demeurés relativement stables au cours de la période des quatre années examinées; cependant, une analyse plus poussée des comparaisons effectuées entre les frais d'administration d'ACC et ceux de la CSGC ne peut être réalisée.

Globalement, les coûts d'ACC associés à l'ensemble du Programme d'entretien des monuments commémoratifs<sup>45</sup>, des cimetières et des sépultures variaient entre 5 307 700 \$ en 2012-2013 et 4 475 245 \$ en 2015-2016. Malheureusement, les coûts et

---

<sup>45</sup> Des éléments particuliers du programme ayant trait à l'entretien des monuments commémoratifs ont été exclus de la portée de la présente évaluation.

les contrats propres à l'entretien des monuments commémoratifs représentent une grande partie de ces chiffres et ne peuvent entièrement être dissociés des frais d'administration d'ACC pour l'entretien des cimetières et des sépultures.

Les coûts associés aux contrats d'entretien des sépultures des vétérans et des morts de la guerre et aux contrats d'entretien des cimetières appartenant au Ministère sont indiqués au tableau 16 ci-dessous.

**Tableau 16 : Dépenses liées aux activités du Programme d'entretien des cimetières et des sépultures**

Type de dépenses	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
<b>Dépenses annuelles pour l'entretien des cimetières et des sépultures des vétérans</b>	<b>1 216 000 \$</b>	<b>1 158 000 \$</b>	<b>1 228 000 \$</b>	<b>2 132 000 \$</b>
- Dépenses liées aux cimetières appartenant au Ministère	102 142 \$	112 582 \$	146 241 \$	155 723 \$
- Dépenses additionnelles pour l'achat d'un terrain destiné à l'agrandissement du Cimetière des anciens combattants à Esquimalt (N.-B.), pour le projet relatif au cimetière Brookside et pour d'autres projets spéciaux	-	-	-	880 000 \$
- Dépenses engagées par ACC pour l'entretien des sépultures des vétérans	413 858 \$	345 418 \$	381 759 \$	396 277 \$
- Dépenses engagées par la CSGC pour l'entretien des sépultures des vétérans	351 548 \$	390 000 \$	358 000 \$	375 000 \$
- <i>Dépenses engagées par la CSGC pour les tournées d'inspection cycliques et frais d'administration de la CSGC</i>	<i>348 452 \$</i>	<i>310 000 \$</i>	<i>342 000 \$</i>	<i>325 000 \$</i>
<b>Dépenses liées à l'entretien des sépultures des morts de la guerre au Canada et à l'étranger (subvention à la CSGC)</b>	<b>9 391 002 \$</b>	<b>9 714 969 \$</b>	<b>10 913 493 \$</b>	<b>12 040 538 \$</b>
<b>Total des dépenses pour l'entretien des sépultures et des cimetières</b>	<b>10 607 002 \$</b>	<b>10 872 969 \$</b>	<b>12 414 493 \$</b>	<b>14 172 538 \$</b>

Source : Direction générale des finances d'ACC et Direction générale de la commémoration d'ACC

Il est important de souligner qu'il y a un écart important entre les coûts des différents types d'éléments d'entretien des sépultures, pouvant aller de 75 \$ pour le nettoyage d'une pierre tombale à 1 100 \$ pour l'installation d'une nouvelle pierre tombale verticale. Le nombre de sépultures ayant bénéficié d'un entretien a augmenté en 2014-2015 et en 2015-2016, alors qu'au cours de la même période, le coût d'entretien par pierre tombale a diminué. Les résultats de cette analyse cadrent avec les constatations présentées à la section 4.2, lesquelles mettent en évidence le fait que des améliorations sont apportées aux éléments d'entretien à moindre coût (comme le nettoyage), alors que les réparations plus importantes, mais à coût plus élevé, ont augmenté au cours de la même période. Le

tableau 17 présente une répartition par exercice des dépenses et des volumes de sépultures entretenues. La répartition des volumes selon les types de réparations et les coûts associés selon le type de réparation ne sont pas disponibles.

**Tableau 17 : Dépenses selon le nombre de sépultures de vétérans entretenues**

Répartition	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Nombre de sépultures ayant bénéficié d'un entretien	2 622	2 500	3 730	4 046
Montant total des dépenses pour l'entretien des cimetières et des sépultures	765 406 \$	735 418 \$	739 759 \$	771 277 \$
<b>Dépense moyenne par sépulture entretenue</b>	<b>292 \$</b>	<b>294 \$</b>	<b>198 \$</b>	<b>191 \$</b>

Source : Direction générale de la commémoration d'ACC

### Possibilités de réaliser de plus grandes économies

Les entrevues avec les employés ont révélé que la répartition géographique des travaux d'entretien des sépultures entre ACC et la CSGC a entraîné des problèmes d'efficacité. ACC procède actuellement à la mise à jour du contrat d'entretien des sépultures des vétérans conclu avec la CSGC, pour s'assurer que les projets de grande envergure axés sur les champs d'honneur<sup>46</sup> et les cimetières ministériels relèvent de la responsabilité d'ACC, en laissant à la CSGC le soin de passer tous les autres contrats d'entretien. Puisqu'il a été constaté que la CSGC pourrait conclure des contrats de manière plus efficace dans ces domaines, ce changement devrait permettre d'accroître l'efficacité dans l'avenir.

## 5.2 Efficience

### Programme de funérailles et d'inhumation et Programme de décorations et de citations

Le Programme de funérailles et d'inhumation et le Programme de décorations et de citations respectent les normes de services actuelles, quoique de nouvelles normes de service et des méthodes améliorées de communication interne devraient être mises en œuvre en ce qui a trait à l'admissibilité de plein droit aux remboursements des dépenses liées aux funérailles et à l'inhumation, et à la remise des Croix du Souvenir.

Des améliorations doivent être apportées aux processus pour les personnes admissibles à une aide financière pour les funérailles et l'inhumation par la voie d'accès de l'admissibilité de plein droit.

<sup>46</sup> « Par le traitement uniforme et la disposition ordonnée des sépultures, par ses monuments et par son plan axial, le Champ d'honneur national du Fonds du Souvenir s'inscrit dans la tradition des cimetières militaires [...] ». Site Web du Fonds du Souvenir.

### *Programme de funérailles et d'inhumation*

Comme il a été montré précédemment à la section 4.2, le Fonds du Souvenir a toujours respecté ses engagements en matière de normes de service pour ce qui est des décisions liées à l'évaluation des ressources et aux paiements versés dans le cadre du Programme de funérailles et d'inhumation. Toutefois, aucune norme de service n'est présentement définie pour les paiements au titre des funérailles et de l'inhumation versés aux personnes jugées admissibles dans le cadre d'une décision relative à l'admissibilité de plein droit.

### *Programme de décorations et de citations*

Pour ce qui est du Programme de décorations et de citations, l'équipe d'évaluation a conclu que le suivi et le stockage des décisions au cours de la période d'évaluation étaient inadéquats, particulièrement en ce qui concerne la Croix du Souvenir et la Mention élogieuse du ministre des Anciens Combattants. Cette difficulté a empêché l'équipe d'évaluation d'évaluer pleinement l'efficacité et l'efficience du processus décisionnel. Cependant, l'équipe d'évaluation a conclu que les demandes de médailles de service de guerre sont traitées en temps opportun. Le tableau 18 montre les résultats en matière de normes de service par exercice.

**Tableau 18 : Résultats du Programme de décorations et de citations en matière de normes de service par exercice financier**

<b>Engagement</b>	<b>2012-2013</b>	<b>2013-2014</b>	<b>2014-2015</b>	<b>2015-2016</b>
Pourcentage des médailles de service de guerre (première émission) envoyées dans les 8 semaines suivant la réception de toute l'information à l'appui de la demande (objectif = 80 %)	92 %	76 %	79 %	100 %
Pourcentage des demandes de remplacement de médailles de service de guerre pour lesquelles une décision relative à l'admissibilité a été rendue dans les 8 semaines suivant la réception de toute l'information à l'appui de la demande (objectif = 80 %)	96 %	100 %	89 %	99 %
Pourcentage des médailles de service de guerre (remplacement) envoyées dans les 4 semaines suivant la réception de la demande et du paiement (objectif = 80 %)	97 %	94 %	94 %	100 %

Source : Direction générale de la commémoration d'ACC

En 2016-2017, la section des Décorations et citations a mis en œuvre de nouveaux outils de suivi pour surveiller et tenir à jour l'information sur la charge de travail. Ce nouveau système de suivi permettra de s'assurer que les décisions feront l'objet d'une surveillance et d'un suivi plus efficaces, et de mieux analyser les tendances et cerner les points à améliorer pour les prochaines évaluations. La section des Décorations et citations devrait s'assurer que tous les types d'activités liées à la charge de travail sont consignés au moyen de ces nouveaux outils, y compris le traitement des demandes de

médailles de service de guerre, la remise des Croix du Souvenir et le suivi des décisions relatives à la Mention élogieuse du ministre des Anciens Combattants.

L'évaluation a révélé que des améliorations doivent être apportées aux processus relatifs au remboursement des dépenses liées aux funérailles et à l'inhumation et aux processus relatifs à la remise des Croix du Souvenir par suite d'une décision relative à l'admissibilité de plein droit (décès attribuable au service). Dans le cas des mesures découlant d'une décision relative à l'admissibilité de plein droit, le Ministère n'a pas établi de normes de service en fonction desquelles le rendement peut être évalué. L'équipe d'évaluation a déterminé que les mauvaises communications entre les groupes responsables d'ACC à qui il incombe de rendre des décisions relatives à l'admissibilité de plein droit, le Fonds du Souvenir (responsable du remboursement des dépenses liées aux funérailles et à l'inhumation) et la section des Décorations et citations (responsable de la remise de la Croix du Souvenir) contribuent aux retards et, dans certaines circonstances, à l'omission de cas. L'équipe d'évaluation a fait état des cas omis aux groupes responsables respectifs pour qu'ils effectuent un suivi et prennent les mesures nécessaires, et a depuis confirmé que les successions ont été contactées en vue de déterminer leur admissibilité éventuelle au remboursement des dépenses liées aux funérailles et au sujet de la remise d'une Croix du Souvenir.

L'équipe d'évaluation a constaté que, suivant une décision relative à l'admissibilité de plein droit, il faut en moyenne plus de 100 jours avant que le remboursement des dépenses liées aux funérailles et à l'inhumation soit effectué, et plus de 500 jours avant que la Croix du Souvenir soit décernée. Dans les deux cas, il y a des périodes durant lesquelles le Ministère attendait de l'information de la part de la succession; toutefois, les données qui permettraient de déterminer combien de temps ces périodes d'attente représentent ne sont pas disponibles.

### **Recommandation 3**

Il est recommandé que des mesures soient instaurées pour s'assurer que les successions des vétérans dont le décès a été jugé lié au service reçoivent, en temps opportun, les avantages (aide financière pour les funérailles et l'inhumation) et la reconnaissance (Croix du Souvenir) auxquels ils ont droit.

### **Réponse de la direction**

La direction souscrit à cette recommandation.

## Plan d'action de la direction

Mesures correctives à prendre	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date cible
Le directeur général, Commémoration, mettra en place des mesures (p. ex., en produisant des rapports détaillés sur les exceptions et en établissant des mesures de suivi) visant à s'assurer que les successions des vétérans dont le décès a été jugé lié au service reçoivent, en temps opportun, les avantages et la reconnaissance auxquels ils ont droit.	Directeur général, Commémoration	Juin 2017
Le Ministère mettra en œuvre des améliorations au système qui permettraient de faire en sorte que toutes les décisions favorables relatives au décès lié au service génèrent automatiquement un avis aux secteurs concernés (c.-à-d. le Fonds du Souvenir, pour les funérailles et les inhumations, et la Direction générale de la commémoration, pour les Croix du Souvenir).	Sous-ministre adjoint (SMA), Politiques stratégiques et Commémoration, de concert avec le SMA, Prestation des services et la SMA, Secteur de la dirigeante principale des finances et des services ministériels	Novembre 2018
Des normes de service concernant le délai prévu pour que le survivant/la succession d'un vétéran dont le décès est lié au service reçoive les avantages et la reconnaissance applicables seront établies.	Directeur général, Commémoration	Novembre 2018

## 6.0 Conclusion

L'évaluation portait sur les activités des programmes au cours de la période allant d'avril 2012 à mars 2016. Par conséquent, le changement apporté récemment au Programme de funérailles et d'inhumation au titre du Budget 2016 en vue d'augmenter le montant autorisé pour l'exemption des droits de succession de survivant débordait du cadre de la présente évaluation.

### Pertinence

Le nombre de demandes reçues, les dépenses, les récentes améliorations de programme et l'absence de double emploi ou de chevauchement directs démontrent qu'il existe un besoin continu de ces programmes. Ces derniers sont conformes aux priorités du gouvernement fédéral, et cadrent avec le mandat et les résultats stratégiques d'ACC.

## **Atteinte des résultats**

Anciens Combattants Canada atteint les résultats ultimes associés à ces programmes. L'évaluation a relevé des points à améliorer à l'égard de l'atteinte des résultats immédiats du Programme de funérailles et d'inhumation et du Programme d'entretien des cimetières et des sépultures, et a permis de déterminer les améliorations nécessaires pour atteindre le résultat intermédiaire du Programme de funérailles et d'inhumation.

## **Efficiences et économie**

Les frais d'administration pour le Programme de funérailles et d'inhumation ont diminué au cours de la période visée par l'évaluation, mais ACC devrait surveiller ces coûts de près en vue de s'assurer qu'ils continuent de s'harmoniser avec les exigences relatives à la charge de travail. Quelques cas mineurs de dédoublement des efforts entre le personnel du Fonds du Souvenir et le personnel d'ACC ont été soulignés comme offrant une possibilité d'amélioration.

Le ratio des frais d'administration pour le Programme d'entretien des cimetières et des sépultures ne peut être entièrement déterminé en raison de la difficulté à faire la distinction entre les frais d'administration d'ACC et ceux de la CSGC.

De nouvelles normes de service et des processus internes améliorés sont nécessaires en ce qui a trait à l'admissibilité de plein droit aux remboursements des dépenses liées aux funérailles et à l'inhumation et à la remise des Croix du Souvenir.

## **Annexe A : Critères de l'évaluation des ressources pour le Programme de funérailles et d'inhumation en date de mars 2016 (conformément au Règlement sur les sépultures des anciens combattants)**

	<b>Vétérans ayant un survivant et/ou une personne à charge</b>	<b>Vétérans célibataires/sans personne à charge</b>
<p><b>Exemptions d'actifs</b> Éléments/montants à exclure au moment de déterminer les ressources financières disponibles.</p>	<p>Résidence de choix (s'il y en plus d'une, le survivant peut déterminer laquelle doit être exemptée).</p> <p>Véhicule de choix (s'il y en plus d'un, le survivant peut déterminer lequel doit être exempté).</p> <p>Les chèques émis au nom du vétéran décédé pour le mois du décès.</p> <p>Pour tous les autres éléments d'actifs qui sont pris en compte, une exemption de 12 015 \$ est accordée<sup>47</sup>, en ajoutant 700 \$ pour chaque personne à charge additionnelle.</p>	<p>Biens détenus conjointement avec une autre personne.</p>
<p><b>Actifs inclus</b> Les actifs qui sont évalués comme étant des moyens financiers possibles au regard des funérailles et de l'inhumation.</p>	<p>Prestation de décès du Régime de pensions du Canada (si le vétéran décédé est admissible).</p> <p>Prestations d'assurance-vie et autres prestations de décès payables à la succession/au survivant.</p> <p>L'argent liquide et les épargnes dont le montant dépasse le montant de l'exemption.</p> <p>Résidence secondaire (s'il y a lieu) et autres biens immobiliers.</p> <p>Deuxième véhicule (s'il y a lieu).</p> <p>Dépenses prépayées pour les funérailles et l'inhumation.</p>	<p>Prestation de décès du Régime de pensions du Canada (si elle est offerte).</p> <p>Prestations d'assurance-vie et autres prestations de décès payables à la succession.</p> <p>L'argent liquide et les épargnes.</p> <p>Résidence(s) et autres biens immobiliers.</p> <p>Véhicule(s).</p> <p>Dépenses prépayées pour les funérailles et l'inhumation.</p>
<p><b>Dettes incluses</b> Le montant des dettes est soustrait du montant des actifs pour déterminer s'il y a un besoin financier (si le montant des actifs dépasse le montant des dettes, il n'y a pas de besoin financier).</p>	<p>Toutes les dettes qui grèvent la succession.</p> <p>Dépenses liées aux funérailles et à l'inhumation.</p> <p>Allocation pour une pierre tombale considérée comme une dette si la famille choisit une autre pierre tombale que celle qui est fournie par ACC.</p>	<p>Toutes les dettes qui grèvent la succession.</p> <p>Dépenses liées aux funérailles et à l'inhumation</p> <p>Allocation pour une pierre tombale considérée comme une dette si la famille choisit une autre pierre tombale que celle qui est fournie par ACC.</p>

<sup>47</sup> À compter d'octobre 2016, le montant autorisé de l'exemption de droits de succession des survivants a été augmenté à 35 000 \$ dans le cadre du Budget 2016. Anciens Combattants Canada, 2016. *Budget 2016*, Commémoration.

## **Annexe B : Résultats du sondage de 2012 et de 2014 sur les attitudes à l'égard du Souvenir**

<b>Sondage sur les attitudes à l'égard du jour du Souvenir et de la Semaine des anciens combattants</b>	<b>2012</b>	<b>2014</b>
Je <u>connais bien</u> le rôle que les Forces armées canadiennes ont joué dans des missions de maintien de la paix et dans des conflits comme les Guerres mondiales, la guerre de Corée et la guerre en Afghanistan.	73 %	69 %
Je suis <u>fier/fière</u> du rôle que les Forces armées canadiennes ont joué dans des missions de maintien de la paix et dans des conflits comme les Guerres mondiales, la guerre de Corée et la guerre en Afghanistan.	80 %	82 %
Les anciens combattants du Canada ont grandement contribué au développement de notre pays.	86 %	83 %
Il faudrait reconnaître les services que les anciens combattants canadiens ont rendus pour le Canada.	91 %	93 %
Je fais un effort pour manifester mon appréciation aux anciens combattants.	66 %	66 %
Le programme du Souvenir d'Anciens Combattants Canada parvient efficacement à rendre hommage aux anciens combattants et à ceux qui sont morts en service, de même qu'à préserver le souvenir de leurs accomplissements et de leurs sacrifices.	75 %	73 %
Pourcentage de Canadiens qui se disent satisfaits de la façon dont ACC reconnaît et honore les anciens combattants canadiens au moyen de l'entretien des monuments, cimetières et pierres tombales.	66 %	62 %

Source : Direction générale de la commémoration d'ACC