

ÉVALUATION DU PROGRAMME D'AIDE À L'ÉDIFICATION DE MONUMENTS COMMÉMORATIFS DANS LES COLLECTIVITÉS (PAEMCC)

Final: Février 2015

Direction générale de la vérification et de l'évaluation



Table des matières

Som	MAIRE	i
1.0	Introduction	1
	1.1 APERÇU	1
2.0	PORTÉE ET MÉTHODE D'ÉVALUATION	2
	2.1 MULTIPLES SOURCES DE DONNÉES	3 4
3.0	PERTINENCE	4
	3.1 BESOIN CONTINU DU PROGRAMME 3.1.1 Le besoin de monuments commémoratifs est appuyé par la recherche sur l'opinion publique 3.1.2 Réponse d'ACC 3.1.3 Nécessité des monuments commémoratifs et capacité communautaire 3.1.4 Contribution non pécuniaire d'ACC aux projets 3.2 CONFORMITÉ AUX PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT. 3.3 HARMONISATION DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL	4 6 6
4.0	RENDEMENT (EFFICACITÉ, EFFICIENCE ET ÉCONOMIE)	9
	4.1 RÉSULTATS IMMÉDIATS	10 12
5.0	DÉMONSTRATION DE L'EFFICIENCE ET DE L'ÉCONOMIE	13
	5.1 EFFICIENCE	
6.0	CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	16
	6.1 RECOMMANDATIONS, RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION	17

Sommaire

Contexte

L'évaluation du Programme d'aide à l'édification de monuments commémoratifs dans les collectivités (ci-après appelé « le Programme ») a été effectuée avant sa date de fin prévue du 31 mars 2015 afin de respecter une exigence du Conseil du Trésor fédéral et d'appuyer ultérieurement le processus décisionnel associé à ce programme ou à des programmes semblables au sein du gouvernement du Canada. L'évaluation a été menée pendant la période de novembre 2014 à janvier 2015.

En octobre 2010, le Conseil du Trésor a approuvé le financement du Programme, dont la date d'échéance (date de fin) est le 31 mars 2015, soit un budget de cinq millions de dollars échelonné sur les cinq exercices du Programme et ce, en vue d'établir des partenariats avec les collectivités du Canada qui souhaitent construire des monuments commémoratifs pour commémorer les accomplissements et les sacrifices faits par ceux et celles qui ont servi le pays.

L'objectif du Programme est de fournir un moyen par lequel ACC peut accroître sa présence, en remplissant son mandat relativement aux activités commémoratives. Le Programme offre des contributions non remboursables allant jusqu'à 50 % des coûts totaux d'un projet de construction d'un nouveau cénotaphe ou monument ou d'un ajout important à un cénotaphe ou à un monument existant, jusqu'à concurrence de 50 000 \$ par projet. Le Programme offre une aide financière à différents bénéficiaires, notamment des organismes de bienfaisance reconnus, les gouvernements provinciaux et territoriaux et les administrations municipales. Les dépenses en immobilisations admissibles sont remboursées sous réserve de la présentation de reçus valides. Le financement est accordé sous forme de paiement de contribution et, par conséquent, une entente de financement écrite doit être conclue entre ACC et le bénéficiaire.

Les objectifs clés du Programme sont les suivants : établir des partenariats avec les collectivités du Canada qui souhaitent construire des cénotaphes ou des monuments ou faire des ajouts importants à des cénotaphes ou monuments existants, fournir des occasions de rendre hommage aux anciens combattants, ce qui comprend les vétérans de l'ère moderne, au moyen d'inscriptions sur les monuments et cénotaphes et veiller à ce que la commémoration continue d'être visible pour les Canadiens dans leurs collectivités.

Le Programme est lié au deuxième résultat stratégique d'ACC, soit : « Les Canadiens et Canadiennes se souviennent de ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre et de paix, en situation de conflit armé, et leur témoignent de la reconnaissance. »

Pertinence

Le Programme est toujours pertinent. Il répond à un besoin démontrable de financement continu offert par le gouvernement du Canada. Grâce à l'aide offerte par le

gouvernement fédéral, la capacité des collectivités s'est accrue et elles peuvent construire de nouveaux monuments commémoratifs ou des ajouts à ceux qui existent déjà et qui servent de points de regroupement où les collectivités peuvent rendre hommage, honorer et commémorer ceux et celles qui ont servi le Canada. Le Programme favorise la reconnaissance publique des réalisations et des sacrifices de ceux et celles qui ont servi et offre un lieu de commémoration perpétuel où les Canadiens et Canadiennes peuvent participer aux activités de commémoration. Le Programme répond donc aux besoins des Canadiens, car la majorité de la population canadienne accorde encore beaucoup d'importance aux activités de commémoration.

Le Programme s'harmonise aux priorités du gouvernement du Canada, d'ACC et de la Direction générale de la commémoration. Le rôle du gouvernement fédéral dans le cadre des projets, par l'entremise d'ACC, a été celui d'intervenant et de partenaire financier. Cette approche a produit des résultats positifs pour les projets examinés. Les critères d'admissibilité actuels du Programme demeurent appropriés et pertinents.

Rendement (efficacité, efficience et économie)

En ce qui concerne le rendement du Programme par rapport aux objectifs, les résultats immédiats sont en voie d'être atteints, soit que les Canadiens connaissent le programme et aient les ressources nécessaires pour construire de nouveaux monuments commémoratifs ou des ajouts à ceux qui existent déjà. Les résultats intermédiaires sont également en voie d'être atteints, soit que la population canadienne ait accès à un nombre accru de symboles de commémoration dans leur collectivité où se réunir et rendre hommage à ceux et celles qui ont servi le Canada, mais le nombre de nouveaux monuments commémoratifs pourrait être supérieur en apportant quelques modifications au Programme, par exemple, grâce à de plus grands efforts de sensibilisation.

Les évaluateurs ont été en mesure de conclure que le résultat final du Programme continue d'être atteint, soit de perpétuer le souvenir des réalisations et des sacrifices de ceux et celles qui ont servi le Canada. La direction du Programme devrait élaborer des indicateurs de rendement qui établissent plus clairement le lien entre les extrants du Programme et le résultat final.

Des résultats non prévus ont été cernés, notamment la création d'une activité économique et d'avantages liés aux projets d'immobilisations. Une récente recherche menée aux États-Unis indiquait également que les monuments commémoratifs pourraient avoir une influence positive sur les vétérans souffrant de traumatismes liés au stress opérationnel comme l'ESPT.

Le Programme est efficace, il présente un bon rapport qualité-prix et il est efficient et économique sur le plan administratif. Les recommandations présentées ci-dessous découlent des principales conclusions de l'évaluation et orienteraient les décisions futures à cet égard ou dans le cadre de programmes semblables du gouvernement fédéral.

Recommandations

Recommandation 1:

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Politiques, communications et commémoration (SMA-PCC) examine les pratiques de gestion financière utilisées dans le cadre du PAEMCC pour tenir compte de la nature pluriannuelle des projets, notamment l'utilisation d'ententes de contributions pluriannuelles. (Recommandation cruciale)

Recommandation 2:

Il est recommandé que le SMA-PCC examine la faisabilité de fusionner le PAEMCC et le Programme de restauration de cénotaphes et de monuments aux fins de gains d'efficience possibles dans la gestion et l'exécution du Programme. (Recommandation essentielle)

Recommandation 3:

Il est recommandé que le SMA-PCC examine les possibilités d'accroître les activités de sensibilisation relativement au PAEMCC afin de contribuer à une plus grande reconnaissance des réalisations et des sacrifices des vétérans. (Recommandation essentielle)

Recommandation 4:

Il est recommandé que le SMA-PCC examine la stratégie de mesure du rendement du PAEMCC afin de s'assurer que le résultat final est mesurable. (Recommandation essentielle)

1.0 Introduction

L'évaluation du Programme d'aide à l'édification de monuments commémoratifs dans les collectivités (ci-après appelé « le Programme ») a été effectuée pour répondre à l'exigence d'évaluation complète établie dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* et la *Directive sur la fonction d'évaluation du Conseil du Trésor 2009*. Une évaluation du Programme doit également être effectuée avant sa date de fin prévue du 31 mars 2015, afin d'orienter tout processus décisionnel futur à l'égard de ce programme ou de programmes semblables au sein du gouvernement du Canada.

1.1 Aperçu

La Loi sur le ministère des Anciens Combattants (ACC) exige que le Ministère prévoie les divers besoins des anciens combattants ayant servi en temps de guerre du Canada, des membres et vétérans admissibles des Forces armées canadiennes, des civils admissibles et de leur famille et y réponde. L'autorité d'ACC d'offrir des services de commémoration pour honorer ceux et celles qui ont fait des sacrifices pour le Canada découle du Décret du Conseil privé 1965-688.

En octobre 2010, le Conseil du Trésor a approuvé le financement du Programme, dont la date d'échéance (date de fin) est le 31 mars 2015, soit un budget de cinq millions de dollars échelonné sur les cinq exercices du Programme et ce, en vue d'établir des partenariats avec les collectivités du Canada qui souhaitent construire des monuments commémoratifs pour commémorer les accomplissements et les sacrifices faits par ceux et celles qui ont servi le pays.

L'objectif du Programme est de fournir un moyen par lequel ACC peut accroître sa présence, en remplissant son mandat relativement aux activités de commémoration. Le Programme offre des contributions non remboursables allant jusqu'à 50 % des coûts totaux d'un projet de construction d'un nouveau cénotaphe ou monument ou d'un ajout important à un cénotaphe ou à un monument existant, jusqu'à concurrence de 50 000 \$ par projet.

1.2 Exécution du Programme

Le Programme est exécuté par la Direction générale de la commémoration d'ACC qui gère le Programme, le Fonds de partenariat d'action communautaire (FPAC) et le Programme de restauration de cénotaphes et de monuments (PRCM), qui complètent le Programme.

Le Programme offre un financement à différents bénéficiaires, notamment des organismes de bienfaisance reconnus, les gouvernements provinciaux et territoriaux et les administrations municipales. Les dépenses en immobilisations admissibles sont remboursées sous réserve de la présentation de reçus valides. Le financement est accordé sous forme de paiement de contribution et, par conséquent, une entente de financement écrite doit être conclue entre ACC et le bénéficiaire. L'entente précise les

obligations et les responsabilités de chaque partie relativement aux ententes de financement.

1.3 Objectifs du Programme

Comme il est indiqué dans les conditions du Programme, les principaux objectifs du Programme sont les suivants :

- Établir des partenariats avec les collectivités du Canada qui souhaitent construire des cénotaphes ou des monuments ou faire des ajouts importants à des cénotaphes ou monuments existants;
- Fournir des occasions de rendre hommage aux anciens combattants, ce qui comprend les vétérans de l'ère moderne, au moyen d'inscriptions sur les monuments et cénotaphes;
- À ce que la commémoration continue d'être visible pour les Canadiens dans leurs collectivités.

Le Programme est lié au deuxième résultat stratégique d'ACC : « Les Canadiens et Canadiennes se souviennent de ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre et de paix, en situation de conflit armé, et leur témoignent de la reconnaissance. »

2.0 Portée et méthode d'évaluation

Les cinq questions fondamentales mentionnées dans la *Directive sur la fonction d'évaluation du Conseil du Trésor* (2009) ont été examinées. Les cinq questions fondamentales sont présentées ci-dessous dans le tableau 1. L'évaluation a été menée au cours des mois de novembre et de décembre 2014.

Tableau 1 – Cinq questions fondamentales

Pertinence:

- 1. Besoin continu du Programme
- 2. Conformité aux priorités du gouvernement
- 3. Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement

Rendement:

- 4. Réalisation des résultats escomptés
- 5. Démonstration d'efficience et d'économie

2.1 Multiples sources de données

Pour l'étude, on a utilisé de multiples sources de données en vue d'évaluer la pertinence et le rendement du Programme. Vous trouverez au tableau 2 une liste des méthodes utilisées.

Tableau 2 - Liste des méthodes

Méthode	Source
Analyse documentaire	 Évaluations antérieures d'ACC – Évaluation du Programme des contributions aux partenaires (PCP) de 2013 et Évaluation du Programme d'entretien des monuments commémoratifs, des cimetières et des sépultures de 2013 Documents des programmes et données d'autres pays (Royaume-Uni, États-Unis et Australie) Résultats du sondage auprès des bénéficiaires
Examen de la documentation	Un examen des politiques, des règlements, des procédures, des processus opérationnels, des formulaires ministériels, etc.
Études de recherche	 Études de la Direction de la recherche d'ACC Études de recherche menées par les universités canadiennes (p. ex., Gregg Centre, Université du Nouveau-Brunswick), des universités américaines et d'autres organismes de recherche, d'autres ministères du gouvernement fédéral Documents factuels provenant de sources autres qu'ACC Recherche sur l'opinion publique menée par ACC et des tiers
Entrevue avec des intervenants clés	Combinaison d'entrevues en personne et par téléphone avec six membres du personnel d'ACC qui gèrent le Programme
Examen des dossiers	Examen de 20 dossiers : Un échantillonnage discrétionnaire de 20 dossiers choisis à partir de 99 projets approuvés
Données statistiques et données du Programme	Direction générale des finances d'ACC Direction générale de la commémoration

L'évaluation du Programme était de nature sommative. Le choix de ce modèle est fondé sur plusieurs facteurs :

- Le Programme possède une faible valeur pécuniaire (il représente moins de 1 % de l'ensemble du financement de programmes accordé par ACC) pour des activités de partenariat à faible risque;
- Aucune donnée de référence antérieure au Programme n'est disponible pour évaluer l'incidence du Programme, surtout en ce qui concerne la capacité des collectivités de construire des monuments commémoratifs;
- Le Programme est direct et aucun changement n'y a été apporté depuis sa création.

2.2 Limites, considérations et difficultés analytiques

- Selon la stratégie d'évaluation du rendement du Programme, les données de la recherche sur l'opinion publique (ROP) devaient être utilisées pour mesurer le résultat final, soit « Perpétuer le souvenir des réalisations et des sacrifices de ceux qui ont servi le Canada ». Les données de la ROP la plus récente disponibles dataient de 2012. En plus de ces données, nous avons effectué un examen des dossiers de correspondance des bénéficiaires afin de connaître leur point de vue ainsi qu'un examen des formulaires « d'autoévaluation » remplis par des bénéficiaires pour chaque projet et de la couverture médiatique associée au résultat final.
- Il y avait des contraintes de temps en ce qui a trait à l'évaluation étant donné que la date de fin du Programme est le 31 mars 2015. C'est pourquoi les évaluateurs se sont fondés sur les données et les analyses existantes lorsque cela était approprié et ont tenu compte des résultats des sondages antérieurs, des renseignements contenus dans le dossier du projet, des données entrées sur les formulaires d'évaluation remplis par les bénéficiaires, des entrevues avec les intervenants clés, etc.
- L'historique du Programme est relativement bref. Le Programme a débuté en octobre 2010 et les demandes ont été acceptées jusqu'en octobre 2013.
- Le Programme est administré sous l'égide de Partenariats et collaboration. Il existe des synergies de sous-programme entre le Fonds de partenariat d'action communautaire (FPAC), le Programme de restauration de cénotaphes et de monuments (PRCM) et le Programme. Le PRCM semble plus particulièrement compléter le Programme, car dans le cadre de ce dernier, le Ministère octroie des fonds pour la réparation de monuments.

3.0 Pertinence

3.1 Besoin continu du Programme

Il existe un besoin continu du Programme.

3.1.1 Le besoin de monuments commémoratifs est appuyé par la recherche sur l'opinion publique

Un sondage réalisé par Ipsos Reid¹ en 2010 indiquait ce qui suit :

- Une grande majorité des Canadiens (91 %) est d'avis qu'il faut honorer les vétérans du Canada pour les sacrifices qu'ils ont consentis au nom du Canada.
- Près de neuf Canadiens sur dix (88 %) ont indiqué qu'il était important qu'ACC reconnaisse les vétérans canadiens décédés et les victimes de guerre et leur rende hommage en entretenant les monuments commémoratifs, les cimetières et les pierres tombales.

Le sondage mené à l'échelle nationale par Ipsos-Reid avait été demandé par ACC. Il a été effectué par téléphone du 16 au 18 novembre 2010 auprès de 1 002 citoyens canadiens. Le niveau de confiance de ce sondage est de 95 % et la marge d'erreur est de plus ou moins 3,1 %.

L'Enquête nationale auprès des clients d'ACC menée en 2010 a permis de recueillir l'information suivante :

- De toutes les personnes sondées, 83 % a indiqué qu'il était important ou très important d'accorder un financement pour aider les collectivités du Canada à mettre en œuvre des initiatives de commémoration.
- Seulement la moitié des répondants connaissait les programmes et les activités de commémoration d'ACC.

Un sondage mené à l'échelle nationale en 2012² a révélé ce qui suit :

- Les répondants sont d'accord pour dire qu'il faudrait reconnaître les vétérans canadiens pour leur service pour le Canada (91 %) et que ces derniers ont contribué de façon significative au développement de notre pays (86 %).
- Une nette majorité de Canadiens (84 %) estiment que la Semaine des anciens combattants est importante, y compris 64 % d'entre eux qui affirment qu'elle est très importante. Ces résultats sont semblables à ceux de 2011, alors qu'à long terme, une plus grande proportion de Canadiens pensent maintenant que la Semaine des anciens combattants est importante (68 % en 2002 et 84 % en 2012).
- Par ailleurs, les Canadiens sont maintenant plus susceptibles de participer à une cérémonie du jour du Souvenir dans leur propre collectivité (25 % en 2011 et 35 % en 2012).
- Une forte majorité (88 %) considère qu'il est important qu'ACC reconnaisse les vétérans canadiens décédés et les victimes de guerre et leur rende hommage en entretenant les monuments commémoratifs, les cimetières et les pierres tombales.

Un sondage mené par Ipsos-Reid au nom de Historica Canada en 2012³ révèle une augmentation du nombre de Canadiens qui prévoient assister à une cérémonie du jour du Souvenir, passant de 8 % en 2010 à 30 % en 2012.

3.1.2 Réponse d'ACC

Depuis novembre 2010, le Ministère offre des services à un plus grand nombre de vétérans de l'ère moderne des Forces armées canadiennes (FAC) qu'aux anciens combattants « traditionnels »⁴. D'ici 2019, la proportion des vétérans des FAC par rapport aux anciens combattants traditionnels devrait augmenter à six pour un⁵. C'est une des principales raisons pour laquelle le Programme a été mis en place, pour accroître la capacité des collectivités d'avoir un point de rassemblement pour les activités du Souvenir afin d'honorer tous les vétérans, notamment les vétérans des FAC.

Le Ministère est sensible à la nécessité de s'assurer que les approches de commémoration respectent les traditions et reflètent les réalités des vétérans d'aujourd'hui. Les évaluateurs ont conclu que les critères d'admissibilité actuels du

Sondage sur les attitudes à l'égard du jour du Souvenir et de la Semaine des anciens combattants – 2012, Phoenix SPI, février 2013.

https://www.historicacanada.ca/fr/content/polls/commemoration-du-souvenir-en-hausse-alors-que-de-plus-en-plus-decanadiens-assistent

Le terme ancien combattant « traditionnel » réfère aux anciens combattants de la Seconde Guerre mondiale et de la guerre de Corée

Registre des faits et des chiffres d'ACC, septembre 2014

Programme demeurent appropriés et pertinents en ce qui concerne les bénéficiaires, les groupes cibles et les intervenants possibles.

3.1.3 Nécessité des monuments commémoratifs et capacité communautaire

La plupart des monuments commémoratifs érigés dans le cadre du Programme résultent des efforts de groupes communautaires, de municipalités, de commanditaires du secteur privé, d'associations régimentaires ou organismes d'anciens combattants. L'examen des dossiers (20 des 99 dossiers) a révélé que dans 90 % des cas, les témoignages contenus dans les lettres et les courriels des bénéficiaires indiquaient que l'aide financière offerte par ACC était importante pour le succès de ces projets. Par exemple, le coordonnateur d'un projet de commémoration en Ontario a écrit ce qui suit : « Le Programme d'aide à l'édification de monuments commémoratifs dans les collectivités. . . a surpassé nos attentes. La participation communautaire et la sensibilisation de la collectivité étaient sans pareil. L'aide que nous avons reçue dans le cadre du Programme d'aide à l'édification de monuments de commémoration dans les collectivités nous a permis de construire un merveilleux monument commémoratif pour honorer ceux qui ont servi notre pays. »

À savoir si les projets de construction de monuments commémoratifs auraient été mis en œuvre sans l'aide d'ACC, l'évaluation n'a pas permis de le prouver ou de le contredire. Dans 90 % des dossiers examinés, il est clair qu'il existait un besoin certain en ce qui concerne le financement offert dans le cadre du Programme et que la contribution obtenue a été un élément clé de la décision de lancer le projet. Les entrevues avec le personnel ont également confirmé ce fait.

3.1.4 Contribution non pécuniaire d'ACC aux projets

Il y a de multiple sources de données (p. ex., les formulaires d'évaluation, les lettres, les courriels, les registres des appels téléphoniques, les entrevues avec les intervenants clés) qui indiquent que, grâce à la relation de partenariat entre le personnel d'ACC et les gestionnaires de projet, les activités de commémoration ont été meilleures, surtout en ce qui concerne l'accessibilité, les communications et la participation du public à ces activités.

- L'engagement d'ACC a souvent permis de favoriser la mobilisation du public en vue de la participation aux activités de commémoration. Il y a plusieurs exemples, notamment à Langley, en Colombie-Britannique, et à Beaconsfield, au Québec, où des gestionnaires de projet ont indiqué que l'aide fournie par ACC a été un important facteur pour sensibiliser la collectivité à l'importance d'honorer et de rendre hommage aux vétérans. Il en est découlé une collecte de fonds efficace avec la participation de groupes de jeunes, d'écoles, de dirigeants d'entreprises, de personnages politiques et d'autres groupes de l'ensemble de la collectivité.
- La couverture du Programme constitue également une indication de sa pertinence.
 Le tableau 3 ci-dessous indique la portée nationale du Programme et montre la distribution du financement de projets dans le cadre du Programme approuvés par la province.

Tableau 3 - Financement de projet approuvé par province (en milliers de dollars)*

Ex	rercice	TNL	NÉ	ÎPÉ	NB.	Qc	Ont.	Man.	Sask.	Alb.	СВ.	TOTAUX
0040 44	Financement	177,9 \$					191 \$		50,7 \$	\$50,0 \$		469,5 \$
2010-11	Projets	4					4		2	1		11
2044 42	Financement	104,9 \$	143,1 \$		2,8\$	2,1\$	434,4 \$	4,3 \$	35,9 \$	146,8 \$	139,5 \$	1 013,8 \$
2011-12	Projets	4	6		1	1	14	1	3	6	4	40
2012-13	Financement	84,7 \$	55,1 \$	19,6 \$	95,7 \$	13,8\$	89,7 \$	50,0\$	39,8 \$	123,0 \$	214,5 \$	785,9 \$
2012-13	Projets	2	2	1	2	1	2	1	3	4	5	23
2013-14	Financement	100,0 \$				132,2 \$	308,0 \$	21,0\$	26,2 \$	140,0 \$	40,0 \$	767,4 \$
2013-14	Projets	2				4	8	2	1	6	1	24
2014-15	Financement						4,2 \$					4,2 \$
2014-15	Projets						1					1
Totaux	Financement	467,5 \$	198,2 \$	19,6 \$	98,4 \$	148,1 \$	1 027,4 \$	75,4 \$	152,5 \$	459,8 \$	394,0 \$	3 040,9 \$
Totaux	Projets	12	8	1	3	6	29	4	9	17	10	99

^{*}Différence dans les additions en raison de l'arrondissement.

Il n'y avait aucune inscription pour les territoires canadiens. De plus, le taux d'inscription en ce qui concerne le Programme au Québec semble proportionnellement plus bas que dans les autres provinces canadiennes. Cela indique que les communications et les activités de sensibilisation dans le cadre du Programme doivent cibler les organismes et les groupes communautaires des territoires et du Québec.

3.2 Conformité aux priorités du gouvernement

Le Programme est conforme aux priorités du gouvernement.

Dans les discours du Trône de 2010, de 2011 et de 2013, le gouvernement du Canada a établi les priorités suivantes :

- Le discours du Trône 2010 précise qu'« en commémoration des sacrifices consentis par nos forces armées, notre gouvernement ralliera particuliers, groupes et entreprises en vue d'ériger des monuments commémoratifs de guerre dans les collectivités ». Par la suite, le budget fédéral a confirmé cet engagement : « 1 million de dollars par année à un programme communautaire de monuments commémoratifs de guerre pour aider les collectivités de tout le pays qui désirent construire des monuments commémorant les réalisations et les sacrifices des personnes qui ont servi le Canada ».
- Le discours du Trône de 2011 faisait particulièrement référence à la nécessité pour les Canadiens et le gouvernement de reconnaître et de commémorer le service de tous les vétérans : « Les Forces armées canadiennes jouent un rôle crucial dans la défense de notre souveraineté et de notre sécurité nationale. Alors que la mission du Canada en Afghanistan devient axée sur la formation, la diplomatie et le développement, notre gouvernement se joint aux Canadiens en rendant hommage à ceux qui y ont laissé leur vie et en soulignant le sacrifice et les réalisations de toutes les femmes et de tous les hommes, tant militaires que civils, qui ont servi et servent en Afghanistan. Notre gouvernement continuera de reconnaître et d'appuyer les anciens combattants ».

- De plus, le discours du Trône de 2013 précisait : « Nos anciens combattants ont pris les armes pour nous; maintenant, c'est à notre tour d'être à leurs côtés ».
- Bien que certains projets puissent avoir été mis en œuvre sans le soutien d'ACC, les résultats atteints peuvent avoir été différents. Comme le démontre la section 3.1.4 ci-dessus, la valeur ajoutée d'ACC dans de nouveaux projets de commémoration, en matière de qualité, de portée, d'accessibilité, de caractère approprié du message et de viabilité à long terme a permis d'obtenir des résultats positifs pour les projets examinés dans le cadre de l'examen des dossiers.

Le Programme sert l'intérêt public.

- Les monuments commémoratifs constituent un lieu de regroupement pour les activités de commémoration ainsi qu'un moyen pour exprimer la fierté et la gratitude de la collectivité et de la nation à l'égard des vétérans et de ceux et celles tombés au combat. La recherche et l'analyse ont démontré clairement que le Programme a une incidence dans ces domaines. Il sert donc l'intérêt public.
- Une recherche⁶ menée récemment aux États-Unis indique que les monuments commémoratifs qui encouragent la reconnaissance publique des réalisations et des sacrifices des vétérans peuvent également avoir une influence positive pour les vétérans, surtout ceux qui souffrent de traumatismes liés au stress opérationnel tels que l'état de stress post-traumatique (ESPT). Il y a également des preuves empiriques qui montrent l'importance des initiatives de commémoration pour les familles de ceux qui ont été tués ou blessés pendant qu'ils servaient le Canada.
- M. Lee Windsor, Ph. D., directeur adjoint du Gregg Centre for the Study of War and Society à l'Université du Nouveau-Brunswick et lui-même un vétéran (également président de la Eaton sur l'Armée de terre du Canada), a informé les évaluateurs que sa recherche indique que les vétérans cherchent des signes concrets que la société reconnaît que ce qu'ils ont fait est « correct ». Il a affirmé que les monuments commémoratifs répondent à ce besoin de légitimer leur expérience et donnent aux vétérans le sentiment que « cela en valait la peine ».

3.3 Harmonisation des rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Le Programme s'harmonise avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral.

ACC est responsable de sensibiliser le public canadien aux réalisations et aux sacrifices de ceux qui ont servi le Canada afin qu'il reconnaisse leur importance historique pour le Canada en tant que nation. Le décret du Conseil privé (PC 1965-688) autorise ACC à fournir des services de commémoration conçus pour perpétuer le souvenir de ceux qui ont fait des sacrifices pour le Canada.

Dans son Plan stratégique quinquennal 2009-2014, ACC a établi la réorientation des activités de commémoration comme une de ses quatre priorités stratégiques. Le

The War Memorial as Healing Environment: The Psychological Effect of the Vietnam Veterans Memorial on Vietnam War Combat Veterans' Posttraumatic Stress Disorder Symptoms; Nicholas Watkins, HOK, New York; Frances Cole, United States Department of Veterans Affairs, Philadelphia, PA; and Sue Weidemann, Workplace Analysis Consulting, Buffalo, NY.

Programme a été mis en œuvre en 2010 et constituait un moyen de centrer les activités de commémoration sur des initiatives communautaires au Canada en vue d'honorer les vétérans des FAC ainsi que les anciens combattants traditionnels.

Les lignes directrices du Programme⁷ expliquent clairement que le gouvernement fédéral, par l'entremise d'ACC, doit agir en tant que :

- facilitateur, en rendant plus facile la mise en œuvre et l'achèvement des projets en fournissant une aide financière qui s'ajoute au financement local et à la collecte de fonds, et en fournissant des conseils, de l'information et une orientation pendant le cycle de vie du projet;
- partenaire, en fournissant une expertise, des fonds, une surveillance financière et des pratiques exemplaires en matière de contrôle de la qualité, de collecte de fonds et de gestion de projet.

Cela correspond au rôle du gouvernement dans le cadre d'autres programmes de contribution fédéraux (p. ex., Patrimoine canadien, Agence de promotion économique du Canada atlantique).

Beaucoup d'éléments susmentionnés dans la section sur la pertinence du présent rapport démontrent qu'il est crucial pour le succès du projet qu'ACC prenne ses responsabilités et il en va de même pour la plupart des bénéficiaires du Programme.

4.0 Rendement (efficacité, efficience et économie)

L'efficacité et le succès d'un programme sont habituellement évalués en utilisant des mesures du rendement et les résultats du Programme. Dans cette section du présent rapport, nous abordons les progrès réalisés pour atteindre les résultats du Programme.

4.1 Résultats immédiats

Résultats immédiats :

- a) Les Canadiens connaissent le Programme et demandent une aide financière pour appuyer la construction de nouveaux cénotaphes et monuments commémoratifs dans l'ensemble du Canada.
- b) Les Canadiens ont les ressources nécessaires pour construire de nouveaux cénotaphes et monuments commémoratifs ou des ajouts à ceux qui existent déjà.

Les Canadiens connaissent le Programme et demandent une aide financière.

Le premier résultat immédiat (a) est mesuré par le nombre de demandes de renseignements reçues chaque année par ACC. Depuis la création du Programme, il y a eu presque 500 demandes d'information de la part de citoyens canadiens. Bien que le Ministère ait clairement indiqué sur son site Web, c'est-à-dire, sur le formulaire de

Lignes directrices du Programme d'aide à l'édification de monuments commémoratifs, site Web d'ACC : www.veterans.gc.ca

demande et dans les lignes directrices du Programme, que le Programme se terminait en mars 2015, et donc qu'aucune demande ne serait acceptée après octobre 2013, ACC a quand même reçu environ 100 demandes d'information après cette date limite. Ces demandes, ainsi que les 11 000 visites du site Web depuis sa création, indiquent que ce résultat était atteint.

Les Canadiens ont les ressources nécessaires pour construire de nouveaux cénotaphes et monuments commémoratifs ou des ajouts à ceux qui existent déjà

Le deuxième résultat immédiat (b) est mesuré chaque année par le nombre de demandes d'aide financière pour la construction de nouveaux cénotaphes et monuments. En tout, 111 demandes ont été reçues pendant la durée du Programme. Quatre-vingt-dix-neuf projets ont été approuvés, deux ont été retirés, quatre ont été refusés et six ont été « reportés », comme les qualifie le personnel du Programme, en raison d'un manque de renseignements, aucune décision n'a donc été prise et les demandes n'ont pas été officiellement retirées par le demandeur.

De façon générale, le processus de demande et d'approbation dans le cadre du Programme se déroule ainsi :

- 1. Lorsqu'une demande relative au Programme est reçue, le personnel d'ACC l'examine afin de vérifier si elle est complète et admissible.
- 2. Lorsque la demande est jugée complète, le dossier est présenté à un comité aux fins d'examen. Le comité présente ensuite sa recommandation au ministre.
- 3. Lorsque la décision ministérielle est prise, une entente de contribution est rédigée aux fins de signature par le bénéficiaire et ACC.

Le résultat immédiat est atteint.

4.2 Résultat intermédiaire

Résultat intermédiaire :

Les Canadiens ont des symboles de commémoration additionnels dans leur collectivité où ils peuvent se rencontrer et rendre hommage à ceux et celles qui ont servi le Canada.

Le résultat intermédiaire est atteint. Le nombre de nouveaux monuments commémoratifs pourrait augmenter en modifiant le Programme.

Le résultat intermédiaire est mesuré par le nombre annuel de nouveaux cénotaphes et monuments dans les collectivités ou d'ajouts importants à ceux qui existent déjà grâce à un financement obtenu dans le cadre du Programme. Au cours de la courte durée de vie du Programme, 40 nouveaux symboles de commémoration ont été construits dans des collectivités du Canada, et 59 autres projets en sont à différentes étapes d'achèvement. Pour obtenir plus de renseignements en ce qui concerne la couverture et le financement de projet approuvés, veuillez consulter le tableau 3 (page 7).

Selon Statistiques Canada, il y a environ 5 600 municipalités⁸ au Canada. Lorsqu'on songe qu'il y a environ 10 000 monuments commémoratifs⁹ au Canada, on pourrait conclure qu'il y a un surplus de monuments commémoratifs et qu'il n'est donc pas nécessaire d'en construire d'autres. Toutefois, en examinant les lignes directrices du Programme et pendant l'examen des dossiers, il était évident que chaque monument commémoratif approuvé dans le cadre du Programme a une grande importance pour les collectivités où ils ont été érigés. Dans bien des cas, lorsqu'un monument commémoratif existait déjà dans la collectivité, il était situé dans un endroit inaccessible ou devait être remplacé pour d'autres raisons. Un autre important indicateur de la nécessité est qu'il y a encore une forte demande pour de nouveaux monuments commémoratifs comme il est indiqué à la section 3 – Pertinence.

Des modifications au Programme pourraient permettre d'élargir sa portée à la construction d'autres symboles commémoratifs. Par exemple, on pourrait envisager les mesures suivantes :

- Permettre un cumul de contributions d'autres ministères du gouvernement fédéral, ce qui n'est pas permis actuellement. Au moins une demande d'une bande des Premières nations a été retirée en raison de la disposition sur le cumul non autorisé, et cela peut avoir restreint d'autres personnes de présenter une demande.
- Modifier les critères du Programme afin de permettre un plus large éventail de monuments commémoratifs en l'honneur des vétérans. Par exemple, la construction d'un monument en l'honneur d'une seule personne n'est pas admissible dans le cadre du Programme actuellement. Il y a eu plusieurs demandes pour des monuments commémoratifs visant à rendre hommage à un militaire en particulier, par exemple, Nichola Goddard, la première femme soldat canadienne tuée au combat.
- Permettre des ententes de contribution pluriannuelles pour reconnaître la nature pluriannuelle des projets de construction d'immobilisations. L'expérience liée au Programme montre que les projets de construction de nouveaux monuments commémoratifs demandent habituellement au moins deux et souvent trois années avant qu'ils soient terminés.
- Établir des dates de fin de projet. Dans le cadre de certains projets terminés il y
 plusieurs années, on n'a pas encore présenté la documentation aux fins de
 paiement. Le fait qu'il n'y a pas de date de fin établie pour les projets (autre que la
 date de fin du Programme le 31 mars 2015) peut entraîner des problèmes de
 paiement pour ACC et les bénéficiaires aussi, et pourrait avoir une incidence
 défavorable pour le Ministère.

-

http://www.statcan.gc.ca/pub/91f0015m/2007008/t/4054804-fra.htm

Geoff Dale. Editorial/Opinion, *The London Free Press*, 2014.11.08

4.3 Résultat final

Résultat final :

Le souvenir des réalisations et des sacrifices de ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre, de conflits armés et de paix est préservé.

Les indicateurs de rendement pour le résultat final devraient être examinés et modifiés.

Le résultat final est celui auquel le programme contribue, mais sur lequel ACC a le moins d'influence directe. Selon la théorie du Programme, si des monuments communautaires sont construits avec la participation de groupes et d'organismes communautaires, les Canadiens auront plus d'occasions de participer à des activités de commémoration, et le Programme aura contribué à l'atteinte de son résultat final.

Selon la stratégie de mesure du rendement du Programme, le résultat final est évalué par la mesure selon laquelle les Canadiens croient connaître les réalisations et les sacrifices de ceux qui ont servi le Canada. Cette information est recueillie dans le cadre de la ROP d'ACC intitulée *Attitudes à l'égard de la commémoration et de la Semaine des anciens combattants* pour laquelle l'objectif est établi à 70 %. Dans la ROP, on demandait aux Canadiens s'ils étaient d'accord ou en désaccord avec l'affirmation suivante : « Les anciens combattants du Canada ont grandement contribué au développement de notre pays ». En 2010, 83 % des répondants était « entièrement d'accord » ou « d'accord » avec cette affirmation. Les résultats étaient les mêmes en 2011 et avaient augmenté à 86 % en 2012.

Dans le cadre de l'évaluation, on a également tenu compte d'une ROP indépendante à partir d'un sondage mené en 2012 par Ipsos-Reid pour le compte d'Historica, ainsi que de la correspondance et des formulaires d'autoévaluation remplis par des bénéficiaires du Programme. Les données recueillies à partir des ROP d'ACC et des examens de dossiers de projet montrent que la participation des Canadiens aux activités de commémoration augmente. À partir de ces données, les évaluateurs ont été en mesure de conclure que l'objectif final est atteint. À l'avenir, la direction du Programme devrait élaborer des indicateurs de rendement qui établissent un lien plus clair entre les résultats du Programme et le résultat final.

4.4 Résultats non prévus

 Selon une recherche effectuée récemment aux États-Unis, les monuments commémoratifs pourraient avoir une influence positive sur les vétérans qui souffrent de traumatismes liés au stress opérationnel tels que l'état de stress post-traumatique¹⁰. Comme il s'agit d'une recherche novatrice, aucune autre source de données n'a été trouvée.

The War Memorial as Healing Environment: The Psychological Effect of the Vietnam Veterans Memorial on Vietnam War Combat Veterans' Post-traumatic Stress Disorder Symptoms; Nicholas Watkins, HOK, New York; Frances Cole, United States Department of Veterans Affairs, Philadelphia, PA; and Sue Weidemann, Workplace Analysis Consulting, Buffalo, NY.

 Le Programme a créé une activité économique locale dans beaucoup de petites collectivités. Environ 115 emplois¹¹ ont été créés dans le cadre de projets de commémoration bénéficiant d'une aide du PAEMCC. Une incidence connexe non prévue a été le perfectionnement des compétences et le renforcement des capacités des collectivités qui en ont résulté.

Des efforts de sensibilisation accrus pourraient contribuer à une plus grande reconnaissance des réalisations et des sacrifices des vétérans.

La reconnaissance à l'égard des vétérans a augmenté dans les régions où de nouveaux monuments commémoratifs ont été construits. Il y a une possibilité d'accroître la reconnaissance en améliorant les efforts de communication dans le cadre de ce Programme, de faire connaître le Programme et d'accroître le taux d'utilisation. Par exemple, la reconnaissance des vétérans aurait pu être meilleure si tous les projets approuvés avaient été annoncés dans des communiqués et des annonces publiques. ACC a seulement préparé des communiqués pour 40 des 99 projets approuvés. Il s'agit d'une belle occasion manquée.

5.0 Démonstration de l'efficience et de l'économie

Cela comprend une évaluation de l'utilisation des ressources pour la production des extrants et des progrès pour atteindre les résultats.

5.1 Efficience

La fusion du Programme et du PRCM devrait être examinée aux fins de gains d'efficience possibles en matière de gestion et d'exécution de programme

Il n'y a aucun chevauchement entre les programmes existants d'ACC. Étant donné la nature complémentaire du Programme de restauration de cénotaphes et de monuments (PRCM), on pourrait obtenir une plus grande efficience en matière de gestion et d'exécution de programme. Les évaluateurs sont d'avis que la faisabilité d'une fusion du Programme et du PRCM devrait être examinée.

En ce qui concerne le chevauchement avec d'autres programmes du gouvernement fédéral, une analyse détaillée d'autres programmes de financement du gouvernement fédéral pour des monuments historiques et culturels a été effectuée dans le cadre de l'évaluation du Programme des contributions aux partenaires d'ACC en 2013¹². Les évaluateurs ont conclu que le Programme est unique en ce qu'il s'agit du seul programme de financement fédéral qui vise seulement le financement de monuments commémoratifs de guerre communautaires au Canada, bien que le Fonds des legs de Patrimoine canadien offre un financement pour des « projets d'immobilisations communautaires ». Dans le cadre du Fonds des legs, les demandeurs approuvés

Évaluation du Programme d'aide à l'édification de monuments commémoratifs dans la collectivité

[«] Le secteur de base pour les infrastructures – la construction – crée près de 10 emplois par million de dollars investis. » Source : Statistiques Canada, "« Multiplicateurs nationaux d'entrées-sorties. ».

¹² Annexe F de l'Évaluation de la Direction générale de la commémoration - Programme des contributions aux partenaires (PCP), version finale, février 2013.

peuvent recevoir un financement allant jusqu'à 50 % des dépenses admissibles jusqu'à concurrence de 500 000 \$ pour des projets d'immobilisations communautaires qui, parmi plusieurs autres types de projets admissibles non liés, « commémorent de 2014 à 2017, inclusivement, le 75^e anniversaire d'importants événements locaux directement liés à la participation des Canadiens et des Canadiennes à la Seconde Guerre mondiale ».

Le tableau 4 ci-dessous présente le budget quinquennal du Programme ainsi que les dépenses et le nombre de partenariats formés par exercice. Les dépenses reflètent , des remboursements de factures reçues au cours de l'exercice et pourraient inclure des dépenses pour des travaux terminés au cours de cet exercice ou d'un ou plusieurs exercices précédents. Par exemple, des dépenses inscrites pour l'exercice 2014-2015 avaient été approuvées au cours des années financières précédentes. De façon générale, le tableau révèle un niveau de dépenses accru par année depuis la création du programme. Les fonds inutilisés au cours des trois premiers exercices sont également indiqués.

Tableau 4 - Budget et dépenses du Programme*

Exercice	2010-2011	2011-2012	2012-20	2013-20	2014-20	Totau
Allocation budgétaire	250 000 \$	1 250 000 \$	1 500 000 \$	747 598 \$**	1 252 402 \$**	5 000 000 \$
Financement de projet approuvé	469 510 \$	1 013 771 \$	785 936 \$	767 404 \$	4 240 \$	3 040 861 \$
Dépenses réelles****	100 304 \$	539 556 \$	753 989 \$	747 598 \$	À dét.****	À DÉT.
Fonds non utilisés	149 696 \$	710 444 \$	746 011 \$	-	À dét.****	À DÉT.
Nombre de projets approuvés	11	40	23	24	1	99

Source : Direction générale de la commémoration d'ACC/validé par Finances d'ACC.

Les pratiques de gestion financière du Programme doivent être améliorées.

Lorsque des organismes ont présenté des demandes pour des projets, le total des fonds pour chaque projet approuvé a été engagé au cours de l'année de l'approbation de la demande, et une entente de contribution a été élaborée. Les factures reçues pour tous les travaux terminés au cours de cette même année ont été remboursées. Pour les projets qui n'étaient pas terminés, il y a eu des fonds inutilisés qui ont été reportés à l'année suivante, ce qui a entraîné un niveau de fonds moindre pour de nouveaux projets chaque année. Comme la plupart du temps il s'agit de projets pluriannuels et que les promoteurs de projet ne fournissaient pas, au cours de la première année, des factures pour les montants qui avaient été approuvés, le Ministère a demandé un report de fonds de 2013-2014 à 2014-2015. Ce report permettrait à ACC de respecter ses engagements existants du Programme. À l'heure actuelle, ACC prend des mesures proactives et communique avec les promoteurs de projet afin d'optimiser les contributions. Les pratiques de gestion financière devraient être examinées afin de tenir

^{**} Reflète des reports de fonds approuvés de 502 402 \$ de l'exercice 2013-2014 à l'exercice 2014-2015.

^{***} Portion des projets approuvés d'ACC.

^{****} Fondé sur les factures admissibles présentées.

^{*****} Montant à vérifier à la fin de l'exercice.

compte de la nature pluriannuelle des projets, notamment l'utilisation d'ententes de contribution pluriannuelles.

5.2 Efficacité et économie

Les demandes de financement dans le cadre du Programme sont gérées par l'Administration centrale et examinées par un comité d'examen qui présente ses recommandations au ministre aux fins d'approbation finale. Le comité est formé de représentants d'ACC, d'un spécialiste en conservation du patrimoine de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et d'un représentant de chacun des trois plus importants organismes d'anciens combattants.

Selon la norme de service du Programme, une décision doit être prise dans un délai de douze semaines suivant la date d'échéance trimestrielle de présentation des demandes affichée. Pour la période de trois ans pendant laquelle des demandes pouvaient être présentées, les données du programme indiquent que cet objectif a été atteint 85 % du temps.

Le Programme démontre un bon ratio des coûts administratifs.

Au tableau 5 ci-dessous, les évaluateurs se sont penchés sur les coûts administratifs du Programme comme pourcentage des dépenses du programme qu'ils représentent en tant qu'indicateur d'exécution efficiente du programme. Le tableau indique donc les ressources utilisées chaque année pour la gestion et l'exécution du Programme, présentées sous forme de pourcentage des dépenses du Programme pour chacune des trois années financières de la durée du Programme (de 2011-2012 à 2013-2014).

Tableau 5 - Ressources du Programme

Secteur	ETP affecté au traitement des demandes du PAEMCC	2011-2012 Crédits salariaux pour l'exécution du PAEMCC	2012-2013 Crédits salariaux pour l'exécution du PAEMCC	2013-2014 Crédits salariaux pour l'exécution du PAEMCC
Communications	,065	5 292 \$	5 397 \$	5 478 \$
Commémoration	,81	45 285 \$	46 191 \$	46 884 \$
Total	,875	50 577 \$	51 588 \$	52 362 \$
Avantages sociaux des employés (20 %) et mesures d'adaptation (13 %)		16 690 \$	17 024 \$	17 279 \$
Fonctionnement et entretien		18 365 \$	14 447 \$	9 446 \$
Total – Coûts administratifs Dépenses du Programme		85 632 \$ 539 556 \$	83 059 \$ 753 989 \$	79 087 \$ 747 598 \$
Pourcentage des coûts administratifs du Programme		16 %	11 %	11 %

Source : Direction générale de la commémoration

L'effet multiplicateur du Programme est plus de trois fois le total des coûts du Programme.

Analyse coûts-avantages

La valeur totale de l'infrastructure de commémoration mise en place à l'aide du Programme dépasse les 11,5 millions de dollars. L'engagement total approuvé pour les projets dans le cadre du Programme est de 3,04 millions de dollars. Si l'engagement financier d'ACC dans le cadre du Programme est entièrement atteint, le multiplicateur est d'environ 3,8 (11,5 millions divisés par 3,04 millions), ce qui signifie que la valeur des monuments commémoratifs de guerre construits avec l'aide financière du Programme représenterait environ quatre fois les dépenses du Programme. Même lorsqu'on ajoute les coûts opérationnels (0,25 million de dollars) liés à l'exécution du Programme à l'engagement du Programme de 3,04 millions, le multiplicateur est d'environ 3,5 (11,5 millions divisés par 3,29 millions). Cela représente une utilisation optimale des ressources.

6.0 Conclusions et recommandations

Il existe un besoin continu pour le Programme. Il sert l'intérêt public, il est conforme aux priorités gouvernementales et il s'harmonise avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral.

En ce qui concerne les résultats escomptés du Programme, les résultats immédiats, soit que les Canadiens connaissent le Programme, présentent une demande d'aide financière et aient les ressources nécessaires pour construire de nouveaux cénotaphes et monuments ou des ajouts importants à ceux qui existent déjà, ils sont atteints. Le résultat intermédiaire est aussi atteint bien que le nombre de monuments commémoratifs puisse être plus élevé en apportant des modifications au Programme. Il est difficile de conclure si le résultat final est atteint, soit, perpétuer le souvenir des réalisations et des sacrifices de deux qui ont servi le Canada, et les évaluateurs ont recommandé l'examen de la stratégie d'évaluation du rendement du Programme afin de s'assurer que ce dernier contribue au résultat final.

Il est possible d'accroître la reconnaissance des vétérans en améliorant les efforts de sensibilisation. Le Programme de restauration de cénotaphes et de monuments (PRCM) et le Programme sont complémentaires, et les évaluateurs sont d'avis que la faisabilité d'une fusion des deux programmes doit être examinée aux fins de gains en efficience possibles.

Les pratiques de gestion financière associées au Programme doivent être améliorées et examinées afin de tenir compte de la nature pluriannuelle des projets, notamment l'utilisation d'ententes de contribution pluriannuelles.

Le programme est rentable, il offre un bon rapport qualité-prix, et il est efficient et économique sur le plan administratif.

6.1 Recommandations, réponse de la direction et plan d'action

	Pénance de la direction et	•		
Recommandations	Réponse de la direction et mesures prévues	Bureau de première responsa bilité (BPR)	Date d'achèvement	
Recommandation 1 : Il est recommandé que le SMA PCC examine les pratiques de gestion financière du PAEMCC afin de tenir compte de la nature pluriannuelle des projets, notamment l'utilisation d'ententes de contribution pluriannuelles. (Recommandation cruciale)	La direction est d'accord avec cette recommandation. Le Programme prend fin le 31 mars 2015. Si une aide financière est offerte à l'avenir pour de nouveaux cénotaphes et monuments, ACC exigera que les demandeurs présentent leurs besoins en matière de financement pour toute la durée du projet. Des ententes pluriannuelles seraient également établies pour les projets approuvés.	SMA PCC	Ces mesures seraient mises en œuvre dès le début du programme si une aide financière devait être offerte à l'avenir.	
Recommandation 2 : Il est recommandé que le SMA PCC examine la faisabilité d'une fusion du PAEMCC et du PRCM aux fins de gains d'efficience possibles en ce qui concerne la gestion et l'exécution du Programme. (Recommandation essentielle)	La direction est d'accord avec cette recommandation. Le Programme prend fin le 31 mars 2015. Si une aide financière est offerte à l'avenir pour de nouveaux cénotaphes et monuments, ACC examinera la possibilité d'intégrer l'aide financière pour de nouveaux cénotaphes et monuments au Programme de partenariat pour la commémoration actuel.	SMA PCC	Cette mesure serait mise en œuvre dès le début du programme si une aide financière devait être offerte dans le futur.	
Recommandation 3: Il est recommandé que le SMA PCC examine les possibilités d'accroître les activités de sensibilisation au PAEMCC afin de contribuer à une plus grande reconnaissance des réalisations et des sacrifices des vétérans. (Recommandation essentielle)	La direction est d'accord avec cette recommandation. Le Programme prend fin le 31 mars 2015. Si une aide financière est offerte à l'avenir pour de nouveaux cénotaphes et monuments, ACC augmentera le nombre de ses activités de sensibilisation afin de s'assurer que les Canadiens connaissent le Programme et la possibilité qu'il offre pour appuyer les efforts des collectivités de reconnaître les réalisations et les sacrifices des vétérans et de ceux et celles morts au combat.	SMA PCC	Cette mesure serait mise en œuvre dès le début du programme si une aide financière devait être offerte à l'avenir.	

Recommandations	Réponse de la direction et mesures prévues	Bureau de première responsa bilité (BPR)	Date d'achèvement
Recommandation 4: Il est recommandé que le SMA PCC examine la stratégie d'évaluation du rendement du PAEMCC afin de s'assurer que le résultat final est mesurable. (Recommandation essentielle)	La direction est d'accord avec cette recommandation. Le Programme prend fin le 31 mars 2015. Si une aide financière est offerte à l'avenir pour de nouveaux cénotaphes et monuments, ACC veillera à ce que des indicateurs de mesure du rendement appropriés soient établis et que des données soient recueillies pour mesurer le résultat final. Plus particulièrement, ACC élaborera une nouvelle stratégie d'évaluation du rendement pour le sous-programme Partenariats et collaboration, qui comprend le Programme. Cette stratégie complètera les stratégies d'évaluation du rendement des autres sous-programmes du programme Le Canada se souvient, qui, tous ensemble, contribuent au résultat final qui est de perpétuer le souvenir des réalisations et des sacrifices de deux qui ont servi le Canada.	SMA PCC	Ces mesures seraient mises en œuvre dès le début du programme si une aide financière devait être offerte à l'avenir.
	La stratégie comprendra différents indicateurs, par exemple le pourcentage de Canadiens qui est d'avis que les programmes de commémoration d'ACC rendent hommage de façon efficace aux vétérans et à ceux et celles qui sont morts pendant leur service et perpétuent le souvenir de leurs réalisations et de leurs sacrifices.		