



SOUS-MINISTRE ADJOINT (SERVICES D'EXAMEN)

Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Renseignements NON CLASSIFIÉS.

Évaluation des activités relatives à l'histoire, au patrimoine, aux honneurs et aux cérémonies militaires



Novembre 2016

1258-225 (SMA(Svcs Ex))

Table des matières

Acronymes et abréviations	ii
Sommaire.....	iii
1.0 Introduction	1
1.1 Contexte de l'évaluation	1
1.2 Profil du programme	1
1.3 Portée de l'évaluation	2
2.0 Constatations et recommandations	5
2.1 Pertinence – Besoin continu	5
2.2 Pertinence – Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral.....	6
2.3 Pertinence – Harmonisation avec les priorités du gouvernement.....	8
2.4 Rendement – Atteinte des résultats escomptés (efficacité)	10
2.5 Rendement – Démonstration de l'efficacité et de l'économie	25
Annexe A – Plan d'action de la gestion.....	A-1
Annexe B – Méthodologie et limites de l'évaluation	B-1
Annexe C – Modèle logique.....	C-1
Annexe D – Matrice d'évaluation	D-1
Annexe E – Activités de communication	E-1

Acronymes et abréviations

AC	Armée canadienne
ACC	Anciens Combattants Canada
AF	Année financière
AHP	Architecture d'harmonisation des programmes
ARC	Aviation royale canadienne
BPR	Bureau de première responsabilité
CEMD	Chef d'état-major de la défense
COIC	Commandement des opérations interarmées du Canada
CPM	Chef du personnel militaire
DDHR	Directeur – Distinctions honorifiques et reconnaissance
DHP	Directeur – Histoire et patrimoine
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la Défense
E et M	Exploitation et maintenance
EMIS	État-major interarmées stratégique
FAC	Forces armées canadiennes
FDM	Fonds de développement des musées
GC	Gouvernement du Canada
MCG	Musée canadien de la guerre
MDN	Ministère de la Défense nationale
MRC	Marine royale canadienne
PC	Patrimoine canadien
PE	Protocole d'entente
PHMC	Passerelle pour l'histoire militaire canadienne
PIPM	Programme d'identification des pertes militaires
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SGAFC	Système de gestion des artefacts des Forces canadiennes
SM	Sous-ministre
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
TI	Technologie de l'information

Sommaire

Le présent rapport expose les résultats et les recommandations de l'évaluation des activités relatives à l'histoire, au patrimoine, aux honneurs et aux cérémonies militaires au sein du Ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces armées canadiennes (FAC). Le sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA(Svcs Ex)) a réalisé l'évaluation entre décembre 2014 et décembre 2015 pour les besoins du plan d'évaluation quinquennal du MDN et des FAC, comme le demande la Politique du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) sur l'évaluation (2009). Cette évaluation avait pour but d'examiner la pertinence des programmes et le rendement pour les années financières de 2009-2010 à 2013-2014, ainsi que de faciliter les décisions futures des dirigeants concernant la prestation des programmes et des services, et l'attribution de ressources.

Description

Le programme relatif à l'histoire et au patrimoine militaires, tel qu'il est défini dans le présent rapport, porte sur la distinction et la reconnaissance du personnel militaire, ainsi que sur la préservation et la promotion de l'histoire et du patrimoine militaires canadiens. La responsabilité de la gestion du programme est partagée avec le MDN. Les intervenants principaux sont le directeur – Histoire et patrimoine (DHP) et le directeur – Distinctions honorifiques et reconnaissance (DDHR) qui dépendent du chef du personnel militaire (CPM), ainsi que les unités individuelles à l'intérieur des différents services du MDN et des FAC. Le programme relatif à l'histoire et au patrimoine militaires soutient également les travaux réalisés par d'autres ministères et organismes fédéraux, tels qu'Anciens Combattants Canada (ACC) et le ministère du Patrimoine canadien (PC). Ses activités soutiennent également la recherche universitaire, en particulier la recherche historique et l'archivage militaires du DHP.

Au cours de la période de cinq ans sur laquelle porte l'évaluation, les dépenses du MDN quant à l'histoire et au patrimoine militaires ont diminué de près de 10 pourcent, passant de 88 millions de dollars par an en 2009-2010 à 81 millions de dollars en 2013-2014, en dépit d'importantes pressions inflationnistes.

Principales constatations et recommandations

Pertinence

Au cours des cinq dernières années, les activités du programme étaient une priorité pour le gouvernement du Canada (GC). Elles ont servi dans une grande mesure à promouvoir l'identité

Évaluation globale

- Le programme relatif à l'histoire et au patrimoine militaires constitue un besoin démontré et constant au sein du MDN et des FAC.
- Les activités réalisées dans ces domaines du programme sont très visibles pour le public canadien et représentent une priorité du gouvernement fédéral.
- Le MDN a été très efficace dans la prestation de ces activités, que ce soit du point de vue individuel ou à l'appui d'autres ministères.
- Il existe certaines difficultés qui proviennent en partie des importantes réductions de financement, mais également du manque d'approche coordonnée au sein du ministère.

canadienne et ont été de plus en plus utilisées pour soutenir les cérémonies historiques. D'après les engagements déjà prévus, elles continueront certainement de représenter une priorité. De plus, les services fournis par le programme sont perçus comme étant extrêmement importants au sein des FAC à l'appui de la préservation des valeurs militaires canadiennes, de la reconnaissance des réalisations et des sacrifices, ainsi que de la promotion du moral individuel, de l'esprit de corps et de la cohésion des unités.

Rendement

Le programme s'est avéré très efficace dans le soutien et l'organisation d'événements cérémoniels et commémoratifs importants, en particulier si l'on tient compte de l'augmentation de la demande de la part du GC. Le GC a accordé beaucoup d'importance aux commémorations liées à la guerre de 1812, aux grands conflits du 20^e siècle (Première Guerre mondiale, Deuxième Guerre mondiale, guerre de Corée) et à la fin de l'engagement du Canada en Asie du Sud-Ouest.

Le programme a également été perçu comme étant efficace à l'appui des unités des FAC quant à la communication et à la promotion du système d'identité des FAC, un outil essentiel permettant de favoriser l'identité de groupe, de développer la cohésion des unités et de soutenir l'efficacité opérationnelle. De plus, on a jugé que le processus de distinctions honorifiques et de reconnaissance des FAC avait permis d'améliorer la rapidité de la reconnaissance, et on a noté que les membres des FAC étaient extrêmement satisfaits de l'intégrité du processus.

Il existe cependant des difficultés à l'intérieur du programme, en particulier en ce qui concerne la préservation et la promotion de l'histoire et du patrimoine des FAC. Il existe des préoccupations au sujet du système et des outils en place, de leur capacité à répondre aux attentes modernes en matière d'information, ainsi que de la préservation et de la diffusion des connaissances. De plus, la qualité du soutien aux musées militaires est sporadique, les déficiences financières et technologiques ayant des répercussions sur l'exécution de l'effort.

Enfin, il n'existe aucune stratégie globale orientant les activités du programme. Cela entraîne des incohérences dans la façon dont les ressources sont affectées et compromet l'optimisation des ressources. De plus, on s'inquiète du fait que le Ministère finance des activités qui soutiennent d'autres ministères, mais qui dépassent la portée du mandat du MDN. Le Ministère pourrait collaborer plus étroitement avec les intervenants externes, notamment le Musée canadien de la guerre (MCG), afin de coordonner ses efforts et ses méthodes. Cela est particulièrement important, compte tenu de la réduction du financement et du niveau continuellement élevé de la demande en matière de soutien aux commémorations.

Recommandations

L'évaluation a donné lieu aux recommandations suivantes :

1. Le CPM devrait mettre au point un plan stratégique à long terme pour toutes les activités relatives à l'histoire, au patrimoine, aux honneurs et aux cérémonies militaires du MDN. Ce plan devrait prévoir un examen des affectations de fonds et établir collectivement les grandes priorités du programme.

2. Le MDN et les FAC devraient examiner les questions relatives à la numérisation de la collection et s'attaquer aux problèmes liés à la diffusion de l'information et du savoir, notamment les préoccupations soulevées en ce qui a trait à la Passerelle pour l'histoire militaire canadienne (PHMC), afin de combler les lacunes et de satisfaire les modalités de son protocole d'entente (PE) avec d'autres ministères.

3. Afin d'exploiter le plein potentiel des musées militaires canadiens, le DHP et le sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) (SMA(GI)) devraient examiner l'approche existante concernant le financement et les mécanismes de soutien technologique. Il faudrait, entre autres, promouvoir une relation plus étroite entre les musées des FAC, le MCG et les autres musées et organismes qui fournissent une expertise aux musées militaires.

Nota : Pour prendre connaissance des mesures prises par la direction en réponse aux recommandations du SMA(Svcs Ex), consultez l'[annexe A – Plan d'action de la direction](#).

1.0 Introduction

1.1 Contexte de l'évaluation

Ce rapport présente les résultats et les recommandations de l'évaluation des activités du MDN et des FAC relatives à l'histoire, au patrimoine, aux honneurs et aux cérémonies militaires. Le SMA(Svcs Ex) a réalisé l'évaluation entre décembre 2014 et décembre 2015 dans le cadre du plan d'évaluation quinquennal du MDN et des FAC, conformément à Politique du SCT sur l'évaluation (2009). Conformément à la politique du SCT, on a examiné la pertinence et le rendement du programme sur une période de cinq années financières (de 2009-2010 à 2013-2014).

1.2 Profil du programme

1.2.1 Description du programme

Les activités relatives à l'histoire, au patrimoine, aux honneurs et aux cérémonies militaires sont axées sur la distinction et la reconnaissance du personnel militaire, ainsi que sur la préservation et la promotion de l'histoire et du patrimoine militaires canadiens. Les quatre principaux piliers permettant de décrire le programme et ses activités connexes sont les suivants :

- Pilier 1 – Histoire et patrimoine : préservation, interprétation et communication de l'histoire, des traditions, des rôles, des contributions, du professionnalisme, de l'expertise et des valeurs militaires canadiennes aux Canadiens et aux membres des FAC.
- Pilier 2 – Distinction et reconnaissance : administration du système de distinction et de reconnaissance militaires pour les unités et les personnes.
- Pilier 3 – Cérémonies : préservation et promotion des coutumes et des traditions militaires canadiennes.
- Pilier 4 – Sensibilisation de la population canadienne : met en valeur les hommes et les femmes des FAC, ainsi que leur équipement, dans les manifestations publiques dans tout le pays et à l'étranger. (Veuillez noter que ce pilier ne fait pas partie de la portée de l'évaluation comme il est expliqué dans la section 1.3 – Portée de l'évaluation du présent rapport. Ces activités feront l'objet d'une évaluation future.)

Ces activités seront dorénavant appelées programme d'histoire et de patrimoine militaires, en sachant que le programme met en œuvre d'autres activités décrites plus haut.

1.2.2 Objectifs du programme

Le programme d'histoire et de patrimoine militaires comprend les trois grands objectifs suivants :

- Inspirer au public canadien un sentiment de fierté en faisant partager l'histoire et les traditions militaires canadiennes, ainsi qu'en mettant en valeur l'expertise et les valeurs militaires canadiennes.

- Contribuer au maintien d'une culture de cohésion et de professionnalisme au sein du MDN et des FAC.
- S'assurer de la reconnaissance du personnel militaire en activité et du personnel militaire décédé, des vétérans, ainsi que de leur famille, des personnes et des organisations extérieures.

1.2.3 Intervenants

Comme le définit l'Architecture d'harmonisation des programmes (AHP), le programme d'histoire et de patrimoine militaires cible des groupes qui font ou non partie du MDN et des FAC. Ces activités offrent un soutien direct et indirect aux commandants, au personnel militaire et aux organisations de services internes (de niveau 1) des FAC (p. ex. le sous-ministre adjoint (Affaires publiques)). Le programme soutient également les travaux réalisés par les autres ministères et organismes fédéraux, en particulier ACC et PC, afin de mener à bien leurs mandats respectifs et de répondre aux priorités du GC. Enfin, ces activités, en particulier les activités de recherche historique et les activités d'archivage militaires, offrent du soutien aux institutions et aux chercheurs universitaires.

1.3 Portée de l'évaluation

1.3.1 Couverture et responsabilités

Le programme d'histoire et de patrimoine militaires est décrit dans l'AHP utilisée pendant les cinq années financières visées par l'examen¹ (de 2009-2010 à 2013-2014), de la manière suivante :

- 4.2.2.0 Activités historiques, protocolaires et cérémonies du patrimoine;
- 4.1.1.6 Distinctions honorifiques et reconnaissance.

L'évaluation est axée sur le travail de deux directions générales relevant du CPM adjoint : DHP et DHR.

Les unités de démonstration ne figurent pas dans la portée de l'évaluation. L'unité de démonstration la plus importante des FAC) est le 431^e Escadron de démonstration aérienne (les Snowbirds), qui relève du chef d'état-major de la Force aérienne. Ces unités ne s'inscrivent pas dans la portée de l'évaluation, car on juge que les activités de démonstration relèvent davantage des activités de communication que des activités liées à l'histoire et au patrimoine militaires ainsi qu'aux activités liées aux distinctions honorifiques et à la reconnaissance. Des renseignements supplémentaires figurent à l'[annexe E – Activités de communication](#), qui feront l'objet d'une évaluation à venir.

La responsabilité de parties importantes du programme d'histoire et de patrimoine militaires relève également des nombreux commandants suivants :

¹ Version de 2009 approuvée par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

- les unités de démonstration comme l'aéronef de démonstration CF-18, l'équipe de parachutistes Skyhawk et le Navire canadien de Sa Majesté *ORIOLE* relèvent du chef d'état-major de la Force aérienne, du commandant de l'Armée canadienne (AC) et du commandant de la Marine royale canadienne (MRC), respectivement;
- les corps de musique de la Force régulière et de la Force de réserve relèvent des commandants de la MRC, de l'AC et de l'Aviation royale canadienne (ARC), ainsi que du vice-chef d'état-major de la défense (dans le cas du corps de la Musique centrale des Forces canadiennes);
- les conseils, l'orientation, les services et les produits liés aux communications stratégiques axées sur l'histoire et le patrimoine militaires à l'appui des priorités du GC et de la Défense relèvent du sous-ministre adjoint (Affaires publiques);
- l'accueil, l'évaluation, la synchronisation, la saisie des coûts financiers et l'affectation des ressources liées à l'exécution de la participation des FAC aux événements approuvés, à l'échelle du pays et à l'échelle internationale, relèvent conjointement de l'état-major interarmées stratégique (EMIS) et du Commandement des opérations interarmées du Canada (COIC).

1.3.2 Ressources

Comme l'indique le tableau 1, de 2009-2010 à 2013-2014, les dépenses estimées du MDN et des FAC consacrées aux activités liées à l'histoire et au patrimoine militaires, ainsi qu'aux distinctions et aux cérémonies s'élevaient à 463,3 millions de dollars. Ce montant comprend aussi les dépenses associées aux Snowbirds et aux autres unités de démonstrations aériennes. Bien que ces dépenses n'entrent pas dans les coûts du programme, il était impossible de les cerner, de les isoler et de les distinguer des autres coûts dans l'AHP.

Histoire et patrimoine militaires	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Total
Total des dépenses (millions \$)	88,1	104,2	98,2	91,2	81,7	463,3

Tableau 1. Total des dépenses consacrées au programme d'histoire et de patrimoine militaires de l'AF 2009-2010 à l'AF 2013-2014. Ce tableau présente les dépenses annuelles consacrées à l'histoire et au patrimoine militaires de l'AF 2009-2010 à l'AF 2013-2014.

1.3.3 Enjeux et questions

Conformément à la Directive sur la fonction d'évaluation du SCT (2009), l'évaluation portait sur les cinq principaux enjeux liés à la pertinence et au rendement. Une grille d'évaluation qui énumère toutes les questions de l'évaluation, accompagnées des indicateurs et des sources de données connexes, est fournie à l'[annexe D](#). La méthode utilisée pour recueillir les renseignements pour répondre aux questions de l'évaluation est présentée à l'[annexe B](#).

2.0 Constatations et recommandations

2.1 Pertinence – Besoin continu

Dans la présente section, on s'intéresse à la mesure dans laquelle le programme d'histoire et de patrimoine militaires répond toujours à un besoin manifeste. Les constatations figurant dans la présente section reposent sur des documents ayant fait l'objet d'un examen et sur les entrevues menées auprès d'informateurs clés.

Afin d'évaluer le besoin continu, l'évaluation reposait sur les indicateurs suivants :

- preuves de l'utilisation des extraits du programme par le MDN et les FAC et d'autres;
- tendances de la demande d'extraits du programme sur la période d'évaluation de cinq ans (de 2009-2010 à 2013-2014);
- perception chez les intervenants de la nécessité pour le MDN et les FAC d'assurer la prestation du programme;
- preuves que le programme accomplit des rôles uniques.

Principale constatation n° 1 : Il existe un besoin marqué et continu lié aux activités réalisées dans le cadre du présent programme.

Les activités et les services offerts dans le cadre du programme ont été utilisés par le MDN et les FAC pendant la période d'évaluation. Ces activités ont permis de sensibiliser le public canadien en ce qui a trait aux valeurs militaires canadiennes, aux réalisations et aux sacrifices. En outre, les activités ont renforcé la profession militaire et les opérations des FAC en faisant la promotion du moral individuel, de l'esprit de corps et de la cohésion des unités. Les principaux facteurs liés à la demande étaient les suivants :

- plan du GC pour d'importants événements commémoratifs liés aux principaux conflits du 20^e siècle (notamment, Première Guerre mondiale, Deuxième Guerre mondiale, guerre de Corée);
- commémoration de la fin de l'engagement du Canada en Asie du Sud-Ouest;
- événements commémoratifs liés à la guerre de 1812;
- retour aux uniformes distinctifs pour les trois armées et aux désignations royales des éléments des FAC.

En outre, le programme a contribué à ce qui suit :

- réponse aux demandes continues de la part du MDN et des FAC ainsi que des clients externes au sujet de recherches sur le protocole, la tradition et l'histoire;
- musées militaires qui attirent au moins 500 000 visiteurs, chaque année;²
- administration du Programme d'identification des pertes militaires (PIPM) (38 pertes identifiées depuis 2007-2008³);

² Source : DHP.

- orientation et conseils stratégiques relatifs au système de distinctions honorifiques des FAC (11 424 médailles, récompenses et décorations en 2014⁴);
- orientation et conseils stratégiques liés au système d'identité des FAC qui comprend la politique relative à la tenue et le patrimoine des unités des FAC;
- événements auxquels participe le corps de musique des FAC (1 300 événements pour les corps de musique de la Force régulière en 2014⁵);
- besoin continu en matière de protection des rapports historiques annuels et des journaux opérationnels des unités, d'appui des bourses d'études et d'analyse et de rédaction des histoires officielles.

Dans le cadre de l'évaluation, on a noté que la demande relative aux activités du programme était supérieure à la capacité de prestation; ainsi, les demandes étaient classées par ordre de priorité en fonction de facteurs techniques, logistiques, politiques et budgétaires.

À l'avenir, la demande concernant les activités relatives à l'histoire, au patrimoine, aux honneurs et aux cérémonies militaires augmentera. Selon le plan du GC en matière d'événements commémoratifs,⁶ qui recense les engagements pour les trois à cinq années à venir, les formations de cérémonie des FAC, les corps de musique des FAC et les groupes des affaires publiques devront participer aux événements commémoratifs à venir soulignant le 75^e anniversaire du raid du Dieppe et du Débarquement, le 100^e anniversaire des batailles de la crête de Vimy, de Beaumont-Hamel et de Passchendaele, ainsi que de l'Armistice, et *Canada 150*. En outre, on pourrait assister à une hausse de la demande relative au PIPM à mesure que l'on découvrira d'autres restes humains dans le nord de la France et en Belgique, où sont disparus des milliers de soldats canadiens au cours de la Première Guerre mondiale et de la Deuxième Guerre mondiale. Il incombera au PIPM d'identifier ces soldats et à la section Tenue et cérémonial des FC (DHP3) de leur rendre hommage. En outre, la DHR s'attend à une hausse marquée de la charge de travail en raison de la présentation d'une médaille pour souligner *Canada 150*.

2.2 Pertinence – Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

La présente section examine la mesure dans laquelle les activités relatives à l'histoire, au patrimoine, aux honneurs et aux cérémonies militaires sont en harmonie avec les rôles et responsabilités du ministère et du gouvernement fédéral. Les constatations figurant dans la présente section reposent sur des documents ayant fait l'objet d'un examen et des entrevues, et l'évaluation était axée sur les indicateurs suivants :

³ Source : DHP.

⁴ Source : DHR.

⁵ Source : DHR.

⁶ Plan stratégique d'AP du MDN et des FAC de 2014-2016. Dans leur message, le chef d'état-major de la défense et le sous-ministre indiquent : « Toutes nos réussites futures découleront directement des efforts, des leçons et des sacrifices du passé. Ainsi, au cours des prochaines années, les activités de commémoration représenteront un engagement important pour la Défense. Nous continuerons de commémorer les fortes traditions militaires canadiennes, y compris le centenaire de la Première Guerre mondiale, le 75^e anniversaire de la Deuxième Guerre mondiale et la contribution des FAC à la mission en Afghanistan. »

- la mesure dans laquelle le programme est en harmonie avec les rôles et responsabilités actuels du gouvernement fédéral;
- la mesure dans laquelle le programme est en harmonie avec les rôles et responsabilités actuels du MDN et des FAC;
- la mesure dans laquelle d'autres ministères, organismes ou organisations offrent un programme semblable.

Principale constatation n° 2 : Le programme est en harmonie avec les responsabilités de différents ministères du gouvernement fédéral et constitue un rôle convenable que le MDN et les FAC doivent appuyer.

Le programme est en harmonie avec les mandats fédéraux ainsi qu'avec les rôles et les responsabilités du gouvernement du Canada par l'intermédiaire de l'appui conjoint fourni par le MDN, les ACC et le PC.

Selon les représentants d'ACC, les activités du programme d'histoire et de patrimoine militaires s'inscrivent directement dans la responsabilité d'ACC liée aux activités commémoratives soulignant les réalisations et les sacrifices des hommes et des femmes qui ont servi le Canada en temps de guerre et en temps de paix. En réponse à une demande d'appui écrite présentée par ACC, le chef d'état-major de la défense a publié, le 27 mai 2011, l'ordre de mission suivante : Appui des FAC à ACC dans le cadre de cérémonies – Événements commémoratifs de 2011.⁷ Dans cet ordre, on ordonne aux FAC d'appuyer ACC afin de veiller au succès de ces événements. Par conséquent, le programme joue un rôle essentiel sur le plan de l'aide à ACC dans le cadre de la tenue d'événements commémoratifs militaires soulignant l'histoire militaire canadienne, comme les funérailles et les anniversaires militaires. L'ordre de mission a été remplacé par la Directive du CEMD/SM pour l'opération DISTINCTION, publiée le 31 janvier 2014.

En ce qui concerne PC, le programme d'histoire et de patrimoines militaires fournit une aide essentielle dans le cadre de nombreuses activités à l'appui du mandat lié à « l'identité, aux valeurs, au développement culturel et au patrimoine canadiens ». ⁸ Le rôle du programme dans le cadre de la commémoration du bicentenaire de la guerre de 1812, événement mené et coordonné par PC, en est un exemple.

Le programme appuie également le Régime canadien de distinctions honorifiques et les Prix du gouverneur général qui sont administrés par la Chancellerie des distinctions honorifiques, organe comprenant le gouverneur général et présidé par le juge en chef de la Cour suprême du Canada.

⁷ Ordre de mission coordonnée du CEMD/Chef d'état-major de l'Armée de terre/Commandement Canada : Soutien des FAC envers les événements commémoratifs d'ACC. Dernière consultation le 27 juin 2016.

⁸ Rapport sur les plans et les priorités de PC pour 2013-2014.

http://www.pch.gc.ca/DAMAssetPub/DAM-verEval-audEval/STAGING/texte-text/rpp-2013-14_1364313938423_fr.a.pdf?WT.contentAuthority=18.0. Dernière consultation le 27 juin 2016.

Au sein du MDN et des FAC, le programme appuie les rôles et les responsabilités ministérielles par l'intermédiaire de l'interprétation et de la communication de l'histoire, des traditions et des pratiques militaires du Canada à l'intention des membres des FAC, du public et de la communauté internationale. Cette identification renforcée aux FAC a permis d'accroître l'appui aux opérations des FAC de la part de la population canadienne et a renforcé les normes de professionnalisme et de conduite des membres des FAC par l'intermédiaire de la reconnaissance et de la mise en valeur des hommes et des femmes ayant incarné de manière exceptionnelle les valeurs militaires.

L'importance du chevauchement avec d'autres ministères, organismes et organisations non gouvernementales est limitée. L'expertise et l'expérience proposées par le MDN ont appuyé des travaux à l'échelle des limites du portefeuille fédéral et étaient essentielles à l'atteinte d'objectifs communs et à la réalisation d'une réponse gouvernementale intégrée à l'égard d'initiatives précises, notamment le bicentenaire de la guerre de 1812 et les événements commémoratifs liés à la Première Guerre mondiale et à la Deuxième Guerre mondiale.

2.3 Pertinence – Harmonisation avec les priorités du gouvernement

Dans la présente section, on établit si les objectifs du programme relatifs à l'histoire et au patrimoine militaires sont cohérents avec les priorités actuelles du GC et du MDN. L'évaluation repose sur les indicateurs suivants :

- La mesure dans laquelle les objectifs du programme s'harmonisent avec les priorités du gouvernement fédéral.
- La mesure dans laquelle les objectifs du programme s'harmonisent avec les priorités du MDN et des FAC.

Principale constatation n° 3 : Le programme s'harmonise principalement avec la priorité du gouvernement fédéral consistant à renforcer l'allégeance au Canada, l'identité canadienne et l'histoire militaire du Canada.

Le grand nombre d'annonces et d'activités cérémonielles de grande notoriété réalisées dans le cadre du programme au cours de la période d'évaluation de cinq ans met en évidence le caractère prioritaire du travail du programme pour le gouvernement fédéral, le MDN et les FAC.

Au cours de la période d'évaluation, l'histoire, le patrimoine, les honneurs et les cérémonies militaires figuraient en tête de liste des priorités du GC. Parmi les activités prioritaires, on trouvait la célébration du 100^e anniversaire de la MRC et l'annonce de l'établissement du 9 avril en tant que Jour de la bataille de Vimy dans le discours du Trône marquant l'ouverture de la troisième session de la 40^e législature du Canada (2010).⁹ En mentionnant que les « anniversaires jouent un rôle important dans la façon dont une société souligne ses progrès et définit ses objectifs pour l'avenir », le GC a démontré qu'il considère la célébration du bicentenaire de la

⁹ Discours du Trône ouvrant la troisième session de la quarantième législature du Canada (2010)
<http://www.parl.gc.ca/Parlinfo/Documents/ThroneSpeech/40-3-f.html>. Dernière consultation le 27 juin 2016.

guerre de 1812 comme une priorité dans le discours du Trône ouvrant la première session de la 41^e législature du Canada (2011).¹⁰ De plus, le discours du Trône marquant l'ouverture de la deuxième session de la 41^e législature du Canada (2013)¹¹ annonçait différentes initiatives liées à l'histoire, au patrimoine, aux honneurs et aux activités commémoratives de l'Armée, notamment les suivantes :

- Commémorer le centenaire de la Première Guerre mondiale et le 75^e anniversaire de la Deuxième Guerre mondiale, ainsi que les immenses sacrifices des Canadiens et Canadiennes et de nos alliés;
- Inaugurer à nouveau le Monument commémoratif de guerre du Canada pour honorer la mémoire de tous ceux et celles qui ont défendu notre pays;
- Marquer la clôture de la mission du Canada en Afghanistan en rendant hommage à nos hommes et femmes en uniforme qui ont servi, y compris ceux et celles qui ont payé de leur vie pour contrer la propagation du terrorisme;
- honorer la fière histoire des Forces armées canadiennes en rétablissant des traditions militaires.

Les budgets fédéraux témoignent également de l'engagement du GC par rapport à ces objectifs prioritaires, entre autres :

- Budget 2010 : deux millions de dollars destinés au Programme d'aide à l'édification de monuments commémoratifs dans les collectivités;
- Budget 2014 : Commémorer la mission canadienne en Afghanistan et inscrire dans la *Loi sur la défense nationale* les désignations historiques des titres et des grades des Forces armées canadiennes.¹²

Le MDN et les FAC considèrent aussi le programme relatif à l'histoire et au patrimoine militaires comme une priorité ministérielle. Le Rapport sur les plans et les priorités de 2015-2016 du MDN et des FAC indique qu'un élément de l'objectif prioritaire visant à « assurer l'excellence opérationnelle durable au pays et à l'étranger pour assurer la défense du Canada et la protection de la population canadienne » consiste à célébrer au cours des prochaines années « un certain nombre d'anniversaires historiques importants. Des événements tels que le 100^e anniversaire de la Première Guerre mondiale, y compris un grand nombre de centenaires de régiments, le 75^e anniversaire de la Deuxième Guerre mondiale ainsi que le 150^e anniversaire de la Confédération en 2017 auront tous des répercussions importantes sur les ressources. »

10 Discours du Trône ouvrant la première session de la quarante et unième législature du Canada (2011)
<http://www.parl.gc.ca/Parlinfo/Documents/ThroneSpeech/41-1-f.html>. Dernière consultation le 27 juin 2016.

11 Discours du Trône ouvrant la deuxième session de la quarante et unième législature du Canada (2013)
<http://www.parl.gc.ca/Parlinfo/Documents/ThroneSpeech/41-2-f.html>. Dernière consultation le 27 juin 2016.

12 Aucun montant n'a été affecté dans le Plan budgétaire de 2014
<http://www.budget.gc.ca/2014/docs/plan/pdf/budget2014-fra.pdf>. Dernière consultation le 27 juin 2016.

2.4 Rendement – Atteinte des résultats escomptés (efficacité)

Cette section présente l'évaluation de l'atteinte des résultats escomptés du programme relatif à l'histoire et au patrimoine militaires en mettant l'accent sur la manière dont ces activités contribuent à ces résultats.

D'abord, la gouvernance des activités du programme est évaluée comme une activité qui englobe tout. Par la suite, on évalue les résultats suivants en fonction des principaux piliers d'activités du programme :

Pilier 1 : Histoire et patrimoine

- L'histoire et le patrimoine militaires du Canada sont préservés et promulgués;
- Le programme relatif à l'histoire et au patrimoine militaires met en valeur la profession militaire et les opérations des FAC.

Pilier 2 : Honneurs et reconnaissance

- Les réalisations, le service et les sacrifices des organisations et des membres des FAC sont honorés.

Pilier 3 : Activités cérémonielles

- Les coutumes et les traditions militaires sont préservées et promulguées.

Pilier 4 : Sensibilisation de la population canadienne

- Les compétences, le professionnalisme et les sacrifices des Forces armées canadiennes sont promus, célébrés et reconnus au Canada et à l'étranger. Comme on le mentionne à la section 1.3, Portée de l'évaluation, ce pilier ne relève pas de la portée de cette évaluation, mais il sera examiné dans le cadre d'une évaluation à venir.

2.4.1 Gouvernance des activités du programme relatif à l'histoire et au patrimoine militaires

Afin de déterminer si le programme relatif à l'histoire et au patrimoine militaires est bien géré, les indicateurs suivants sont pris en considération lors de l'évaluation :

- Le programme met en œuvre des cadres d'évaluation du rendement et de la planification afin d'établir l'ordre de priorité des travaux et d'affecter des ressources;
- Les structures organisationnelles appropriées pour le programme sont en place dans l'ensemble du MDN et des FAC.

<p>Principale constatation n° 4 : La structure de gestion actuelle comprend plusieurs organisations autonomes qui jouent un rôle unique à l'appui du MDN et des FAC pour la</p>
--

promotion des valeurs et des intérêts de la population canadienne.

L'évaluation abordait les politiques, les procédures et les pratiques visant à régir la gestion des ressources consacrées au programme relatif à l'histoire et au patrimoine militaires. Bien que l'évaluation ait permis de relever des exemples de fortes structures de gouvernance individuelles dans tous les domaines, elle a également déterminé que la façon dont le programme est géré a un effet de cloisonnement. Le MDN et les FAC n'ont pas les moyens de fournir un aperçu clair de toutes les ressources consacrées à des activités précises tout au long du programme. Le MDN et les FAC ne peuvent donc pas évaluer en conséquence les coûts d'opportunité et les autres répercussions des décisions prises pour l'ensemble des activités. À titre d'exemple, même si l'AHP permet d'obtenir les dépenses globales, aucune planification concertée n'avait été entreprise afin de s'assurer que toutes ces dépenses sont réalisées de la façon la plus efficace en vue d'atteindre les objectifs généraux du programme.

L'évaluation a également permis de recenser les difficultés inhérentes à la conception de mesures de rendement utiles ou concrètes pour des résultats comme l'identité canadienne ou l'allégeance au Canada. L'évaluation indiquait que le CPM avait récemment établi certaines mesures de rendement pour certaines parties du programme relatif à l'histoire et au patrimoine militaires, mais que jusqu'à présent, cette information n'avait pas été utilisée pour gérer le programme. On craint également que le rendement d'autres acteurs qui complètent, appuient ou influencent le travail réalisé par les deux directions ne soit pas pris en considération. Bien que des efforts soient déployés pour coordonner le travail du COIC et de l'EMIS et des commandements de niveau 1 à l'appui des événements cérémoniels et commémoratifs du GC, ainsi que ceux du CPM, ils n'ont pas encore été entièrement mis en place. Par conséquent, aucune approche stratégique ne permet de déterminer quels sont les moyens les plus efficaces et où des ressources rares devraient être affectées.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Le CPM devrait mettre au point un plan stratégique à long terme pour toutes les activités relatives à l'histoire et au patrimoine militaires au sein du MDN qui comprenne un examen des affectations de fonds et établisse collectivement les principaux objectifs prioritaires du programme.

BPR : CPM

2.4.2 Pilier 1 : Histoire et patrimoine

2.4.2.1 Préservation et promulgation de l'histoire et du patrimoine militaires du Canada

Dans la présente section, on évalue la mesure dans laquelle l'histoire et le patrimoine militaires ont été préservés et promulgués. L'évaluation était fondée sur les indicateurs suivants :

- Preuves de l'adoption de processus rigoureux en vue de l'acquisition, de la conservation, de la préservation et de la protection de documents, d'artéfacts et d'autres objets importants.

Principale constatation n° 5 : Le programme et les outils en place présentent bon nombre de défis et de préoccupations en ce qui a trait à leur capacité de répondre aux attentes actuelles en matière d'information ainsi que de préservation et de diffusion du savoir.

L'une des principales attentes du programme relatif à l'histoire et au patrimoine militaires est que la DHP aide la MRC, l'AC et l'ARC à conserver leurs collections du patrimoine fédéral, y compris l'art et les artéfacts militaires.¹³ La gestion de ces collections exige le respect d'une politique et de directives clairement établies, une structure de gouvernance permettant de planifier et de superviser l'application de la politique, des démarches de mise en œuvre rigoureuses, ainsi que les ressources et les compétences adéquates. En effet, l'évaluation a révélé qu'il existait des politiques et des normes en place qui s'appliquaient à la plupart des activités du programme. Selon l'une des Directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD), l'autorité responsable de l'histoire et du patrimoine militaires du Canada a pour mandat « de préserver et de faire connaître l'histoire militaire du Canada, et de promouvoir un sentiment de fierté à l'égard du patrimoine militaire canadien ».¹⁴

En outre, on a constaté que la DHP agit à titre d'organe central du Ministère pour la gestion des collections historiques et que tous les intervenants le reconnaissent comme tel. Dans ce rôle, des stratégies claires sont en place pour établir ce qui constitue un objet historique et les démarches à suivre pour assurer son acquisition, sa préservation et sa protection. Des efforts sont également déployés pour maintenir ces documents à jour et aviser les MDN et les FAC des modifications apportées à ceux-ci. Ces plans et ces processus sont élaborés et mis en œuvre par des historiens, des bibliothécaires et des archivistes de formation professionnelle. De plus, la MRC, l'AC et l'ARC ont recours à des experts en matière d'histoire militaire pour ces services. L'évaluation a révélé que l'ensemble du Ministère, ainsi que les ministères et les organismes sélectionnés,

¹³ Conformément à la Politique sur la gestion du matériel du SCT, « collections d'art, d'objets historiques ou archéologiques et collections archivistiques d'importance artistique, historique, cérémonielle, documentaire, technologique ou associative appartenant aux ministères fédéraux (à l'exception de celles qui sont gérées en fonction du mandat législatif de Parcs Canada). On considère également comme bien culturel valable les nouveaux objets qui pourraient avoir une valeur patrimoniale. » <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12062>. Dernière consultation le 27 juin 2016.

¹⁴ Section 2 de la DOAD 5040-0, Histoire et patrimoine militaires.

<http://intranet.mil.ca/fr/directives-ordonnances-administratives-defense/5000/5040-0.page>. Dernière consultation le 27 juin 2016.

convient que la DHP possède et exerce une expertise et des compétences dans des domaines liés à l'histoire et au patrimoine militaires.

Bien qu'une structure de gouvernance semble être établie, on doute que les outils et les systèmes informatiques nécessaires pour répondre aux attentes soient adéquats. L'évaluation a permis d'examiner les progrès relatifs à la numérisation, ainsi qu'à la diffusion du savoir et de l'information. Des lacunes ont été constatées à ce point. En fait, les défis liés au virage vers la création et le stockage d'information et de connaissances sous forme électronique ont été définis il y a plus de 15 ans : « les informations essentielles n'étaient plus présentées dans un format pouvant facilement être encodé ou stocké pour consultation ultérieure ». Le programme a été critiqué en signalant que « nous vivons probablement aujourd'hui dans l'ère qui sera considérée comme la plus mal documentée de toute l'histoire militaire du Canada. »¹⁵

L'évaluation a permis de constater que bon nombre des problèmes relevés en l'an 2000 et abordés ci-dessous restent à résoudre à un certain degré. Par exemple, la DHP a fait face à des difficultés importantes dans ses efforts visant à « recevoir, cataloguer, stocker et conserver les rapports historiques et les journaux des opérations d'unités jusqu'à leur dépôt à Bibliothèque et Archives Canada conformément au Système de classification par sujet, de conservation et d'élimination des documents de la Défense ». Aucune stratégie ni aucun plan ne sont en place pour le passage des documents papier au format numérique. De plus, certaines informations existent sous des formes numériques que la technologie actuelle ne peut plus lire et la rétention de l'équipement et de l'expertise nécessaire pour travailler avec cette information compliquent les efforts visant à faciliter et à mener à bien la recherche historique

L'incapacité d'exploiter le potentiel de la PHMC constitue un autre obstacle. Le PHMC est un service en ligne fournissant l'accès à des sites Web et à des ressources numérisées portant sur l'histoire militaire canadienne. La Passerelle a pour but de « fournir au public un accès gratuit aux ressources collectives sur l'histoire militaire provenant des musées, bibliothèques, archives et autres organismes de mise en valeur du patrimoine canadien, et ce, sur une même passerelle dynamique et à interface intuitive ». Il s'agit d'un programme de Défense nationale en direct et de (Culture canadienne en ligne) du Ministère du Patrimoine canadien. Malgré un PE et une première promotion dans les Rapports sur les plans et les priorités du MDN, la Passerelle n'est pas appuyée par d'autres ministères et organismes et ses liens ne fonctionnent souvent pas. La capacité du DHP de génération de nouveau contenu et d'exécution de travaux de maintenance est limitée dans les circonstances actuelles.

Il convient de souligner les efforts de préservation et d'exploitation de l'information liée à la mission canadienne en Afghanistan. Les documents opérationnels de la mission sont en format numérique, mais les exigences en matière de sécurité ne permettent de les consulter que par l'intermédiaire de l'Infrastructure de réseau secret regroupée du Ministère ou du Réseau étendu

¹⁵ « Are we losing our memory?: Decision-making in DND », Allan D. English, Angus Brown and Paul Johnston, section IV, page 473 des Actes du Colloque d'histoire militaire canadienne 2000, http://cmp-cpm.mil.ca/assets/CMP_Intranet/docs/en/publications/dhh_canadian_mil_history_since_17th_century.pdf. Dernière consultation le 27 juin 2016.

de la Défense. Un milieu de traitement distinct a dû être créé, mais il n'est pas encore opérationnel.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Le MDN et les FAC devraient examiner les questions relatives à la numérisation de la collection et s'attaquer aux problèmes liés à la diffusion de l'information et du savoir, y compris les préoccupations soulevées en ce qui a trait à la PHMC afin de combler les lacunes et de satisfaire aux modalités de son PE avec d'autres ministères.

BPR : CPM

2.4.2.2 Appui à la recherche universitaire et historique

La présente section évalue dans quelle mesure la recherche universitaire et historique a effectivement bénéficié d'un appui. Cette évaluation repose sur l'indicateur suivant :

- preuve que le programme appuie de façon satisfaisante la recherche universitaire et historique.

Principale constatation n° 6 : La recherche universitaire et historique bénéficie d'un appui.

La recherche universitaire, de même que d'autres recherches historiques, bénéficie de l'appui du personnel de la Direction – Histoire et patrimoine (DHP), ainsi que des directeurs chargés de l'histoire et du patrimoine dans la MRC, l'AC et l'ARC. L'appui à la recherche se traduit par un meilleur accès aux archives et à d'autres documents, une orientation et des services d'experts en la matière.

L'évaluation a aussi permis de recueillir amplement de preuves de la collecte et de la préservation de dossiers historiques et d'autre matériel lié aux FAC, pour s'assurer que l'information est disponible afin de permettre la recherche historique actuelle et future. Cette recherche est menée au MDN et dans les FAC, de même que par des personnes externes au Ministère, y compris des universitaires et le grand public. Le programme fonctionne également selon un modèle de collégialité et de collaboration avec Bibliothèque et Archives Canada et le Musée canadien de la guerre (MCG) pour offrir un service pangouvernemental. L'évaluation a permis de constater que l'effort pangouvernemental est plus officieux qu'officiel, et qu'il reflète des relations personnelles plutôt qu'une relation codifiée.

2.4.2.3 Qualité du soutien aux musées militaires du Canada

La présente section évalue la qualité du soutien fourni aux musées militaires des FAC. Cette évaluation repose sur l'indicateur suivant :

- preuve que le programme offre un leadership, une orientation et un soutien satisfaisants aux musées militaires.

Principale constatation n° 7 : La nature et le degré de soutien aux musées militaires varient tant sur le plan financier que technique selon la situation des musées militaires, leurs liens avec le MDN et les FAC, et les ressources dont disposent ces derniers.

Le cadre juridique et administratif¹⁶ qui régit les musées militaires des FAC repose sur ce qui suit :

- *Loi sur la défense nationale*, article 38
- Musées des Forces canadiennes – Fonctionnement et administration (A-AD-266-000/AG-001)
- Musées des Forces canadiennes (O AFC 27-5¹⁷)
- Fonds de la base et de la station – Force régulière (O AFC 27-6)
- Disposition des biens non publics (O AFC 27-9)
- Objets et documents commémoratifs – Biens non publics (O AFC 27-10)
- Organisation – Politique et modalités d'application (A-AE-219-002/AG-001)
- Politique et procédures pour la comptabilisation des biens non publics (A-FN-105-001/AG-001)
- Manuel du génie construction des Forces canadiennes (MC-08-005-120/AG-000).

Le MDN et les FAC ont pour politique de favoriser le contact entre les musées, qu'ils soient administrés par les FAC ou par des organismes civils, pour promouvoir la préservation d'objets militaires et collaborer au bien de tous. En outre, le réseau des musées des FAC est le terme collectif qui regroupe les musées des FAC sous la supervision du personnel technique, pour tout ce qui a trait aux questions muséologiques, de la DHP au Quartier général de la Défense nationale. Le rôle du réseau des musées des FAC est de préserver et d'interpréter le patrimoine militaire canadien de façon à accroître le sentiment d'appartenance et l'esprit de corps au sein des FAC, et à appuyer les objectifs du MDN. Chaque musée officiel des FAC (et les collections historiques non accréditées des unités/bases) est une institution à fonds non publics indépendante, autofinancée, qui opère sous l'autorité et la direction de son commandant en appui. En outre les activités des musées sont menées conformément aux politiques et ordonnances régissant ces activités prescrites par le CEMD en vertu de l'article 38 de la *Loi sur la Défense nationale*.

Les musées des FAC peuvent être perçus comme des établissements de première ligne pour sensibiliser le public et les militaires à l'histoire et au patrimoine militaires, accueillant plus de

¹⁶ Voir le passage de la Constitution du Musée national de la Force aérienne du Canada (2011) à titre d'exemple. <http://airforcemuseum.ca/en/uploads/2010/08/Constitution.pdf>. Dernière consultation le 27 juin 2016.

¹⁷ Ordonnances administratives des Forces canadiennes : O AFC

500 000 visiteurs par année collectivement. La DHP est responsable de la gouvernance des musées des FAC, stipulé dans la publication intitulée *Musées des Forces canadiennes – Fonctionnement et administration*. La DHP préside également le Comité des musées des FAC, qui est chargé de l'ensemble des politiques, de l'agrément et de la conduite d'inspections périodiques dans les musées des FAC, pour s'assurer que les normes d'agrément sont respectées. Ce comité approuve aussi l'affectation de fonds au réseau des musées militaires par l'entremise du Fonds de développement des musées (FDM). De l'année financière 2009-2010 à l'année financière 2013-2014, le FDM a supervisé la distribution de 31 millions de dollars aux musées agréés des FAC. Il s'agit d'un financement essentiel dont dépendent la plupart des musées pour soutenir leurs activités.

Au cours de l'évaluation, on a constaté des problèmes quant au processus d'affectation des fonds du FDM. Par exemple, certains musées, en particulier les plus petits, ont mentionné que le processus n'était pas transparent, qu'il était assez compliqué et qu'il était long. La justification d'un refus de financement n'était pas communiquée uniformément, restreignant ainsi la capacité d'un musée d'améliorer son admissibilité au financement. Par conséquent, les musées retenus reçoivent un financement permanent, tandis que ceux qui ont été moins chanceux sont gênés par le processus. Avant 2013, les musées n'étaient pas tenus de rendre compte à la DHP de la situation quant aux fonds qui leur avaient été attribués. Certains musées voyaient cela comme positif, car cela leur permettait de retirer de l'intérêt sur les fonds attribués par le FDM non dépensés durant l'année financière. Par conséquent, certains musées ne dépensaient pas tous les fonds attribués par le FDM, tandis que d'autres demandaient du financement additionnel.

La DHP offre également un appui à la formation aux musées des FAC au moyen d'un cours annuel de muséologie donné par l'Organisation des musées militaires du Canada. Des entrevues auprès du personnel des musées révèlent que le cours est utile et informatif, et qu'il constitue une excellente tribune de réseautage et de coordination des pratiques exemplaires avec d'autres musées des FAC. Bien qu'on ait soulevé certains problèmes concernant le format et le contenu du cours, la principale préoccupation était la source de financement. On ne peut recourir au FDM pour payer l'inscription au cours, aussi les musées ont trouvé d'autres moyens (c.-à-d. le financement des bases ou les revenus du musée) pour payer les frais d'inscription au cours et les coûts de déplacement connexes. De nombreuses personnes interrogées ont suggéré qu'il serait avantageux de pouvoir compter sur le financement de la DHP pour couvrir ces frais également, en particulier pour les employés des musées plus modestes qui sont plus susceptibles de profiter du cours.

La DHP offre aussi un soutien technologique aux musées des FAC au moyen d'un logiciel de gestion des artefacts commun. L'objectif est de s'assurer que tous les musées utilisent les mêmes programmes et procédures, permettant ainsi à la DHP de mieux les gérer et les appuyer. En 1999, la DHP a déployé la version initiale du Système de gestion des artefacts des Forces canadiennes (SGAFC). La DHP a conçu le SGAFC dans le but de faciliter le catalogage et la gestion des artefacts; cependant, le SGAFC n'a pas encore atteint les objectifs fixés lors de sa mise en œuvre. Les personnes interrogées ont toutes déclaré que le SGAFC n'a jamais atteint sa pleine capacité opérationnelle, et qu'il était incapable de gérer adéquatement leurs collections. Les personnes interrogées ont aussi constaté un manque de soutien technique de la part de la DHP lorsque le SGAFC fait défaut. Certains musées ont maintenant adopté d'autres produits offerts

sur le marché. La DHP se propose de remplacer le SG AFC par un nouveau système dans un avenir rapproché : le Système des musées. Toutefois, les personnes interrogées ont mentionné qu'elles n'avaient pas été consultées à propos du changement proposé, qu'elles n'ont pas reçu suffisamment d'information concernant la date prévue de mise en œuvre, et qu'elles ne croient pas que le système choisi par la DHP répondra adéquatement à leurs besoins. En réalité, plus d'une personne interrogée croit que le Système des musées convient davantage à une galerie d'art qu'à un musée militaire.

L'évaluation a aussi révélé que conformément aux ordres donnés par le CPM, la DHP doit s'assurer que les musées des FAC respectent les ordres et directives en matière de sûreté nucléaire et le Programme de sûreté nucléaire et de protection contre les rayonnements ionisants, et s'efforcent de mieux sensibiliser et renseigner le personnel et les bénévoles à ce sujet. Cet effort s'applique principalement aux artefacts des musées.

Principale constatation n° 8 : Une relation plus étroite entre le Musée canadien de la guerre (MCG) et les musées des FAC renforcerait les activités relatives à l'histoire et au patrimoine militaires.

L'évaluation a démontré qu'en dépit d'une bonne relation entre le MDN et le MCG, il existe peu de collaboration entre les musées des FAC et le MCG, le plus grand musée militaire du Canada. Une étude interne récente menée par le MCG a révélé que la plupart des musées militaires et des collections historiques ont eu peu de contact ou pas du tout avec le MCG depuis le début des années 1990. Une idée fausse circule dans certains musées militaires selon laquelle ils vont perdre la propriété de leurs artefacts s'ils collaborent avec le MCG. Bien que le MDN et les FAC puissent exercer une influence et un leadership pour renforcer la relation entre les musées des FAC et le MCG, cela appuierait la mise en œuvre des priorités des ministères et du gouvernement du Canada en matière d'histoire et de patrimoine militaires. Cela serait conforme aux objectifs plus grands du gouvernement du Canada visant à promouvoir et à préserver le patrimoine culturel canadien, ainsi que l'engagement du MDN et des FAC de promouvoir un programme commun pour les musées militaires.¹⁸

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Afin d'exploiter le plein potentiel des musées militaires canadiens, la DHP et le SMA(GI) devraient examiner l'approche existante concernant le financement et les mécanismes de soutien technologique. Il faudrait, entre autres, promouvoir une relation plus étroite entre les musées des FAC, le MCG et les autres musées et organismes qui fournissent une expertise aux musées militaires.

BPR : CPM, SMA(GI)

¹⁸ Musées des Forces canadiennes – Fonctionnement et administration, Partie 1.
http://cmp-cpm.mil.ca/assets/CMP_Intranet/docs/en/publications/dhh_museums_ops_admin_aad266_ag001.pdf.
Dernière consultation le 27 juin 2016.

2.4.2.4 Conseils et expertise pour appuyer les unités et formations des FAC

La présente section évalue dans quelle mesure on offre des conseils et une expertise pour appuyer les unités et formations des FAC. Cette évaluation repose sur l'indicateur suivant :

- preuve que le programme a fourni une expertise et des conseils techniques satisfaisants pour appuyer les unités et formations des FAC.

Le CPM est responsable de gérer tous les aspects du système d'identité des FAC, y compris les insignes, la structure des grades et les uniformes. Le DHP est responsable de ce qui suit, au nom du CPM :

- communiquer et promouvoir le système d'identité des FAC auprès des membres des FAC et de la population canadienne;
- assurer la gestion courante des modèles, des archives, des modèles réglementaires et des manuels nécessaires pour préserver les divers éléments du système d'identité des FAC;
- modifier les politiques, les plans et les procédures liées à la gestion courante du système d'identité des FAC;
- fournir du personnel et des conseils techniques à la chaîne de commandement;

En plus de l'intention du commandement, gérée par les chefs du commandement et la structure de commandement, il existe un comité des FAC responsable de la tenue et des questions relatives aux cérémonies. Les commandants d'éléments doivent s'assurer que dans leur organisation on respecte les attributs du système d'identité des FAC, et demander des changements au besoin. Les chefs de commandement et les commandants supérieurs ont mentionné que le système d'identité favorise le sentiment d'appartenance, la cohésion et l'efficacité opérationnelle et est, selon eux, bien géré par l'entremise du processus du comité.

2.4.3 Pilier 2 : Distinctions honorifiques et reconnaissance

2.4.3.1 Honorer les réalisations, les services et les sacrifices des organisations et des membres des FAC

Pour évaluer dans quelle mesure les réalisations, les services et les sacrifices des organisations et des membres des FAC sont reconnus et honorés, l'évaluation a tenu compte de l'indicateur suivant :

- la perception des intervenants sur la rigueur du processus et des procédures;
- la confiance que le processus offre les moyens appropriés d'accorder des distinctions honorifiques et une reconnaissance;
- des mécanismes de conformité et de surveillance.

<p>Principale constatation n° 9 : Les intervenants ont confiance que le processus d'attribution de distinctions honorifiques et reconnaissance est rigoureux et qu'il convient à l'attribution de</p>
--

distinctions honorifiques et reconnaissance.

Le régime d'attribution d'honneurs et de récompenses à des membres individuels des FAC fait partie du régime canadien de distinctions honorifiques, plus vaste, selon lequel le gouverneur général remet des distinctions honorifiques au nom de Sa Majesté.

La reconnaissance et les honneurs militaires ont longtemps été une priorité au MDN et dans les FAC. Un ancien CEMD soulignait « qu'il est important de récompenser de façon appropriée ceux qui contribuent à la défense de leur pays dans toutes les sociétés du monde. La reconnaissance est un élément clé du maintien du moral dans un contexte militaire, un élément qui favorise l'esprit de corps et crée des modèles à suivre par les autres. » [Trad.]¹⁹

L'évaluation a permis de constater qu'il existe un processus bien établi de surveillance des honneurs et récompenses militaires. Voir la publication « La structure du patrimoine des Forces canadiennes ». ²⁰ L'information est communiquée par écrit, ainsi que sur support électronique, dans un format conçu pour faciliter la compréhension des politiques et critères pertinents, ainsi que leur application. L'évaluation a révélé que le régime de distinctions honorifiques militaires fournit amplement d'information aux décideurs.

Ceci étant dit, la DDHR fonctionne à plein régime. En plus des politiques, des décisions des comités et des fonctions de soutien, la DDHR reçoit environ 100 demandes de distinctions honorifiques et reconnaissance par semaine. La DDHR utilise une approche de tri qui donne priorité aux dossiers des militaires morts ou mourants, puis aux dossiers ayant trait aux opérations de déploiement, et finalement à ceux qui ont trait à toutes les autres opérations au pays. En outre, la Direction s'est imposé une norme de service pour le traitement des demandes. Celle-ci se résume comme suit : 40 jours ouvrables pour les membres des FAC, 90 jours ouvrables pour les civils et 90 jours ouvrables pour les membres des FAC retraités. La norme de service interne pour la communication de renseignements et de conseils par courriel est de dix jours ouvrables.

L'évaluation a confirmé qu'un contrôle approprié est exercé. Une fonction de remise en question est exercée par les comités et par la DDHR pour faire en sorte que les décisions respectent les critères et soient fondées sur la preuve, ceci afin d'assurer la cohérence et la légitimité de la décision finale.

Les FAC disposent également d'un comité des honneurs de guerre dont le CEMD est l'autorité approbatrice. Le comité a souligné « qu'il est primordial que les distinctions honorifiques et formes de reconnaissance décernées par le passé gardent leur valeur. Pour ce faire, il faut s'assurer que les règles d'attribution d'une distinction honorifique soient non seulement strictes,

¹⁹ Préface de la Décoration des Forces canadiennes, 12 janvier 2011.

http://cmp-cpm.mil.ca/assets/CMP_Intranet/docs/en/honours-history/caf-decorations.pdf. Dernière consultation le 27 juin 2016.

²⁰ Chapitre 7 – Hymnes, marches militaires et appels de clairon. Le 15 mai 2008.

mais qu'elles soient aussi appliquées avec rigueur. »²¹ Le comité des honneurs de guerre des Forces canadiennes a révisé périodiquement ses principes directeurs et ses critères d'admissibilité et les a modifiés au besoin pour refléter la nouvelle recherche ou une nouvelle compréhension de certains éléments. L'évaluation a révélé que la DHP soutient à part entière le comité des honneurs de guerre, et lui fournit des conseils d'experts et des connaissances techniques.

Dans le cadre de l'évaluation, des entrevues ont été menées avec des représentants des commandements de niveau 1 choisis, surtout des gens à l'emploi du Service du personnel, des adjudants-chefs et d'autres officiers supérieurs. On a mis l'accent sur les distinctions honorifiques et la reconnaissance individuelles, mais les distinctions honorifiques de groupe et les honneurs de guerre ont aussi fait l'objet de discussions. Les personnes interrogées sont très satisfaites du processus selon lequel les honneurs de guerre sont conférés aux unités.

L'évaluation a révélé que les décideurs (de l'unité au CEMD) ont suffisamment accès aux renseignements pour traiter les demandes, les examiner et formuler des recommandations, au besoin. En outre, l'évaluation a révélé que la DDHR appuie la prise de décisions en fournissant des conseils sur l'application des politiques et des procédures, notamment en fournissant des précédents. Les unités soulignent l'événement lorsqu'on attribue les honneurs de guerre et le drapeau et les normes de l'unité (concernant les honneurs de guerre) et en tirent une grande fierté.

2.4.4 Pilier 3 : Cérémonies

La présente section évalue dans quelle mesure les cérémonies et traditions sont préservées et promulguées. Cette évaluation repose sur l'indicateur suivant :

- preuve que le programme offre un soutien satisfaisant aux activités et cérémonies prestigieuses du GC.

2.4.4.1 Les coutumes et les traditions militaires sont préservées et popularisées

Principale constatation n° 10 : Le soutien aux cérémonies commémoratives a été un secteur d'activités important pour le MDN et les FAC afin de respecter les priorités du gouvernement.

PC agit comme ministère responsable des activités commémoratives qui ont lieu au Canada, tandis qu'ACC est responsable de celles qui ont lieu à l'extérieur du Canada. Le MDN et les FAC appuient les deux ministères dans ces entreprises.

²¹ *Ibid.* Les principes et les critères d'admissibilité pour l'obtention des Honneurs de guerre des Forces canadiennes, tels que modifiés par le comité des honneurs de guerre le 18 octobre 2011.

L'évaluation a eu lieu durant une période très active pour le GC en termes d'activités et de cérémonies prestigieuses liées à l'histoire et au patrimoine militaires. Celles-ci sont décrites dans un Plan d'activités commémoratives détaillé du GC. Le schéma 1 en donne un aperçu.

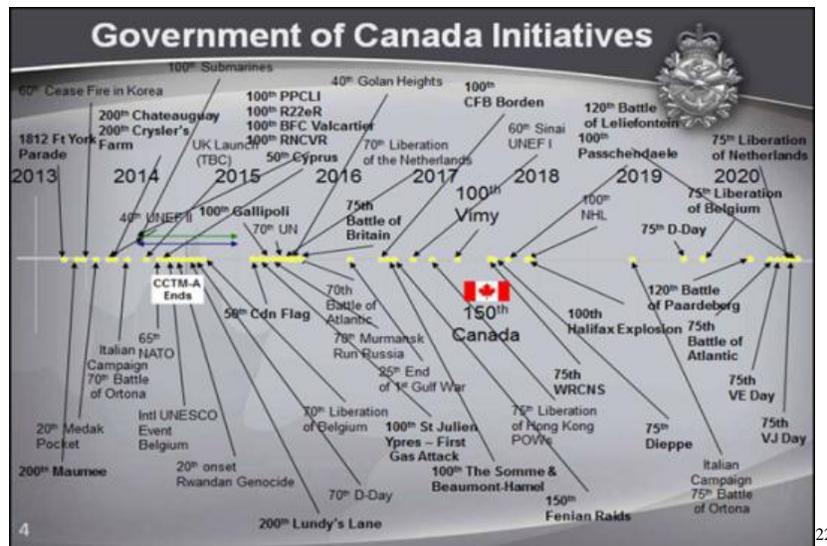


Figure 1 : Activités commémoratives du gouvernement du Canada de 2013 à 2020. Ce schéma illustre les commémorations militaires du gouvernement du Canada pour la période de 2013 à 2020.

Des représentants de la DHP, du COIC et de l'EMIS ont été interrogés pour l'évaluation. Ces trois organisations représentent le MDN et les FAC au sein du Comité interministériel sur la commémoration présidé par PC. L'évaluation a révélé que bien que le MDN et les FAC comptent parmi les 23 ministères et organismes qui ont participé à ces événements, leur importante contribution sur le plan de l'expertise et des ressources en tant que membres du Comité interministériel sur la commémoration, ainsi que leurs groupes de travail, font en sorte qu'ils ont joué un rôle clé dans la planification et l'exécution des activités commémoratives. En effet, l'évaluation a révélé que PC considère que le MDN et les FAC ont été des partenaires indispensables à la réussite de son mandat quant aux activités de commémoration.

Le soutien du MDN et des FAC aux cérémonies et activités commémoratives du GC a évolué au cours des dernières années. Depuis le 31 janvier 2014, le soutien des FAC au programme national d'activités commémoratives du GC est organisé et planifié par le COIC, conformément à la directive émise par le CEMD et le SM. Le programme national d'activités commémoratives reçoit un financement spécifique. L'évaluation a établi que la planification et l'exécution de ce

²² Voici la signification des acronymes du schéma 1 : FUNU II = Deuxième Force d'urgence des Nations Unies, PPCLI = Princess Patricia's Canadian Light Infantry, R22^eR = Royal 22^e Régiment, RVMRC = Réserve de volontaires de la Marine royale du Canada, R-U = Royaume-Uni, OTAN = Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, UNESCO = Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, CCMF-A = Contribution canadienne à la Mission de formation en Afghanistan, ONU = Organisation des Nations Unies, BFC = Base des Forces canadiennes, FUNU I = Première Force d'urgence des Nations Unies, PG = prisonnier de guerre, WRCNS = Service féminin de la Marine royale du Canada, LNH = Ligue nationale de hockey, VE = Victoire en Europe, VJ = Victoire au Japon.

soutien ont été menées dans un contexte opérationnel exigeant, avec de fréquents changements. L'évaluation a fait ressortir le leadership de l'EMIS qui, au nom du CEMD, a résolu les problèmes découlant de l'approche souvent ponctuelle des cérémonies et des activités publiques dans la région de la capitale nationale. De même, l'évaluation révèle qu'en ce qui concerne les activités faisant partie de l'opération DISTINCTION, le COIC est le commandant appuyé et le J8 Ops du COIC assure le suivi et rédige un rapport sur les coûts de ces activités. Le MDN et les FAC sont ainsi au courant des coûts afférents à ces engagements. Selon l'évaluation, aucun suivi unifié et aucun rapport n'a été rédigé pour les activités menées en dehors de l'opération DISTINCTION, même si tout indique qu'il y a eu un grand nombre de cérémonies et d'activités publiques. On peut faire valoir que si ces données étaient disponibles, le MDN et les FAC auraient une meilleure idée de la façon dont les ressources sont engagées et à quelles fins.

Les représentants de PC et d'ACC interrogés ont mentionné qu'ils étaient très satisfaits de l'appui qu'ils ont reçu de la part du MDN et des FAC pour la plupart des initiatives entourant les activités commémoratives et que le niveau de collaboration était excellent. En effet, les représentants de PC ont souligné qu'ils étaient bien reconnaissants pour les renseignements et les conseils fournis par la DHP concernant l'histoire militaire du Canada et les éléments et protocoles de cérémonie. En outre, la planification et le soutien logistique fournis par le MDN et les FAC ont joué un rôle crucial selon PC et ACC. Par exemple, le MDN et les FAC ont fourni un appui pour orienter les activités du programme d'ACC aux monuments commémoratifs des batailles de Vimy et de Beaumont-Hamel, en France.

2.4.4.2 L'histoire et le patrimoine militaires ont une incidence positive sur la profession militaire et les opérations des FAC

Afin de déterminer la mesure dans laquelle le programme relatif à l'histoire et au patrimoine militaires contribue à l'amélioration de la profession militaire et des opérations des FAC, l'évaluation a tenu compte des indicateurs suivants :

- la mesure dans laquelle les extraits du programme sont utilisés pour favoriser et développer l'esprit de corps et la cohésion des unités;
- la mesure dans laquelle les extraits du programme sont utilisés pour favoriser et développer le professionnalisme militaire au Canada;
- la mesure dans laquelle les extraits du programme sont utilisés pour faciliter le recrutement des FAC.

Dans le cadre de l'évaluation, de nombreux membres du personnel – à tous les échelons du MDN et des FAC – ont indiqué considérer le programme relatif à l'histoire et au patrimoine militaires comme essentiel au maintien des coutumes et des traditions. La tenue, les insignes et les drapeaux sont autant d'éléments considérés au sein des FAC comme des identificateurs uniques renforçant l'identité et la cohésion de l'unité; or, ces trois éléments sont gérés de manière centralisée par la DHP. Les musées, qui bénéficient également du soutien de la DHP, sont utilisés comme outils pour présenter aux nouveaux membres l'histoire et le patrimoine de leur unité, et susciter chez eux un sentiment de fierté. Les corps de musique, à en croire de nombreux membres des FAC – parmi lesquels des officiers supérieurs – interrogés dans le cadre

de l'évaluation, sont essentiels pour favoriser l'esprit de corps. Les honneurs de guerre, administrés par la DHP, sont attribués aux unités des FAC et figurent sur leurs drapeaux. Ils sont pour les membres des FAC un rappel visuel des accomplissements de leur unité et de ce que l'on attend d'eux. Les honneurs individuels, administrés par le DDHR, peuvent susciter la motivation et la fierté, et pas seulement chez la personne concernée : ils peuvent également être une source de fierté pour l'ensemble de l'unité.

Dans un rapport de 2011 commandé par le Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire)²³, il est indiqué que la tenue, l'exercice militaire, les insignes et les cérémonies sont tous des éléments importants des coutumes et des traditions, et contribuent au développement d'un sens de la communauté. Or, ce sens de la communauté est essentiel aux fins de mobilisation, de maintien de l'effectif et de rendement, car il fait naître un sentiment d'appartenance. Bien qu'il souligne l'importance de ces éléments, le rapport conclut que les membres des FAC ont ressenti une érosion des coutumes et des traditions, et que les FAC devraient s'en inquiéter. Interrogés dans le cadre de l'évaluation, des sous-officiers supérieurs des différents éléments des FAC ont exprimé des préoccupations similaires. Cette érosion des coutumes et des traditions a été attribuée à de nombreuses causes, mais les plus fréquemment mentionnées sont peut-être l'intensité de l'engagement des FAC en Afghanistan, la détermination à maintenir le rythme des opérations, et (pour l'Armée de terre en particulier) le perfectionnement des aptitudes au combat.

Quoi qu'il en soit, le programme a été considéré comme favorable au développement de l'esprit de corps par la remise de décorations et de titres honorifiques. Les militaires du rang supérieur interrogés ont affirmé que la tenue et l'exercice militaire instaurent une discipline, et que cette discipline se traduit directement par des résultats sur le champ de bataille. L'évaluation a également révélé que le maintien des coutumes et des traditions, ainsi que la transmission de la culture et du patrimoine des FAC, permettent aux membres d'être de plus en plus conscients de ce que l'on attend d'eux.

Dans le cadre du recrutement pour les FAC, il est souvent fait référence aux réalisations passées et aux traditions historiques des FAC. L'attraction et le recrutement étaient par exemple les priorités de l'opération CONNECTION. Le programme relatif à l'histoire et au patrimoine militaires a été exploité dans le cadre de cet effort, plus précisément pour les besoins des corps de musique des FAC et à l'occasion d'événements commémoratifs comme le Royal Nova Scotia Tattoo.

2.4.4.3 Le développement et le maintien de la capacité musicale des FAC

Pour déterminer la mesure dans laquelle le programme relatif à l'histoire et au patrimoine militaires appuie la capacité musicale des FAC et contribue à son développement, l'évaluation a tenu compte de l'indicateur suivant :

²³ Tâche n° 170, 31 mars 2015. Human Resource Systems Group, Ltd. « Organizational Strategies for Member Identity, Loyalty, and Commitment: Understanding Current and Future Impacts of Military Customs and Traditions ». Rapport produit pour le Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire).

- éléments prouvant que le programme Musique des FAC (DHP 7) appuie comme il se doit le développement et le maintien de la capacité musicale des FAC.

Les Ordonnances et règlements royaux (Volume 1, Chapitre 32) et les DOAD 5041-0 et 5041-1 présentent la raison d'être et le rôle de la musique et des corps de musique de qualité dans les FAC. Le sens musical et les corps de musique militaires dans l'Armée canadienne s'inscrivent dans une très longue tradition, et plusieurs personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation ont indiqué qu'elles considéraient ces deux composantes comme essentielles aux efforts déployés par les FAC. La DOAD 5040-0 explique cela brièvement comme suit : « La prestation d'une musique de qualité de la part des corps de musique des FAC et de leurs musiciens soutient les opérations des FAC, rehausse le moral et favorise l'esprit de corps, en plus de promouvoir les traditions musicales et les valeurs des FAC et du Canada, au pays comme à l'étranger ».

Le CEMD exerce l'autorité ultime en ce qui concerne l'emploi, l'administration et la formation des corps de musique des FAC. Les commandants de la MRC, de l'AC et de l'ARC exercent le commandement sur les corps de musique des FAC sous leur autorité et les musiciens qui y sont affectés. Les commandants des unités et des formations approuvent la prestation des services de musique par les corps de musique des FAC sous leur autorité.

L'évaluation a révélé que, conformément aux ordonnances, directives et règlements susmentionnés, les corps de musique des FAC sont employés aux fins suivantes :

- relations publiques ou relations externes considérées comme ne portant pas atteinte à la dignité ou au prestige du MDN ou des FAC;
- recrutement;
- commémorations et autres cérémonies.

En ce qui concerne la contribution au développement et au maintien de la capacité musicale des FAC, l'évaluation a montré que toutes les parties intéressées sont de manière générale très satisfaites de la qualité, de la disponibilité et de la prestation de la capacité musicale des FAC.

En vertu de la DOAD,²⁴ les responsabilités de la DHP (directeur et DHP 7 en tant que conseillère de la Branche des services de musique et surveillante des musiques) relativement à la contribution au développement et au maintien de la capacité musicale des FAC sont les suivantes :

- élaborer des politiques, des plans et des procédures pour orienter la prestation des services de musique (DHP);
- faire des visites d'aide d'état-major et d'aide technique auprès des corps de musique des FAC (DHP);

²⁴ DOAD 5041-1 – Services de musique des Forces canadiennes.
<http://intranet.mil.ca/en/defence-admin-orders-directives/5000/5041-1.page>. Dernière consultation le 27 juin 2016.

- agir à titre de coordonnateur pour l'identité professionnelle des musiciens et l'aspect fonctionnel de leur poste (DHP 7, en tant que conseillère de la Branche des services de musique);
- diriger, coordonner et évaluer les auditions techniques des musiciens potentiels dans le cadre du processus de recrutement (DHP 7, en tant que surveillante des musiques);
- examiner la configuration instrumentale de tous les corps de musique des FAC (DHP 7, en tant que surveillante des musiques);
- valider les capacités techniques et les compétences professionnelles de tous les musiciens et de tous les corps de musique des FAC (DHP 7, en tant que surveillante des musiques);
- recommander au DHP des changements aux politiques (DHP 7, en tant que surveillante des musiques).

En ce qui concerne la production de personnel associé à la musique au sein des FAC, l'évaluation a mis en évidence des éléments prouvant que la DHP 7 appuie les commandements et les commandants afin d'assurer la prestation d'une musique de qualité par les corps de musique des FAC. Il incombe à la DHP 7 d'attirer et de recruter des musiciens, et notamment de mener les auditions. L'évaluation a également mis en lumière des éléments prouvant que la DHP 7 appuie les corps de musique des FAC (au sein de la Force régulière et de la Force de réserve) au moyen de visites d'aide d'état-major.

L'évaluation a montré que la DHP, et plus particulièrement la DHP 7, s'acquitte du rôle qui lui est assigné relativement au programme Musique des FAC : en effet, elle appuie la production de personnel musicien et la prestation de la capacité musicale des FAC. Dans le cadre de l'évaluation, il est apparu que les décisions relatives à l'emploi de cette capacité musicale, qui prend la forme de corps de musique ou de plus petits ensembles de musiciens, relèvent des commandants de commandement et des commandants.²⁵ Cet aspect du programme relatif à l'histoire et au patrimoine militaires est abordé dans l'Annexe E du présent rapport.

2.4.5 Pilier 4 : Sensibilisation de la population canadienne

L'Annexe E du présent rapport contient des renseignements sur ce pilier.

2.5 Rendement – Démonstration de l'efficacité et de l'économie

Une évaluation a été réalisée afin de déterminer si le programme relatif à l'histoire et au patrimoine militaires est abordable, optimise les ressources et fonctionne de façon efficace. Cette évaluation repose sur les indicateurs suivants :

- la comparaison entre le budget du MDN et les tendances caractérisant les coûts du programme (abordabilité);
- la comparaison entre l'activité et les tendances caractérisant les dépenses du programme dans leur ensemble (gains d'efficacité).

²⁵ DOAD 5041-0 – Musique des forces canadiennes.
<http://intranet.mil.ca/en/defence-admin-orders-directives/5000/5041-0.page>. Dernière consultation le 27 juin 2016.

2.5.1 Tendances caractérisant la part du budget global du MDN consacrée au budget du programme

Principale constatation n° 11 : Les dépenses sont minimales compte tenu de la priorité accordée aux activités du programme. En outre, le pourcentage du budget global du MDN consacré à ces dépenses a diminué.

Les coûts associés au programme relatif à l'histoire et au patrimoine militaires ne sont pas directement affectés aux activités, mais sont répartis par l'intermédiaire de l'AHP; il est donc difficile de mesurer le coût des activités particulières mises en œuvre dans le cadre du programme. Pour les besoins de l'évaluation, le coût total du programme relatif à l'histoire et au patrimoine militaires est la somme des coûts affectés au poste 4.1.1.6 – Distinctions honorifiques et de reconnaissance, et au poste 4.2.2.0 – Activités officielles sur l'histoire et le patrimoine dans le cadre de l'AHP précédente.²⁶ Il convient de noter que ce coût comprend les dépenses associées aux Snowbirds et aux autres unités de démonstration aérienne. Bien que ces dépenses n'entrent pas dans les coûts du programme, il était impossible de les cerner, de les isoler et de les distinguer des autres coûts dans l'AHP. Selon ces données, au cours de la période d'évaluation de cinq ans, le coût du programme relatif à l'histoire et au patrimoine militaires s'est élevé à environ 92,7 millions de dollars par année en moyenne, pour un total de 463,3 millions de dollars.

²⁶ Afin d'assurer la cohérence des méthodes d'analyse des tendances et de calcul du coût de revient, pour l'année financière 2009-2010, le montant des dépenses liées à la solde militaire affectées au poste 4.2.2.0 (Activités officielles sur l'histoire et le patrimoine) dans l'AHP a été considéré comme équivalent à celui de l'AF 2010-2011.

Les salaires représentaient 52,3 pourcent des dépenses annuelles, tandis que les coûts de fonctionnement et d'entretien représentaient 30,8 pourcent de ces dépenses. Ces dépenses, qui correspondent à environ 0,5 pourcent du budget global du MDN, ne représentent qu'une faible proportion des dépenses ministérielles. Le programme n'appuie pas directement les aspects opérationnels des FAC, comme l'emploi d'une force ou sa disponibilité opérationnelle, mais il a une incidence positive sur un aspect des deux résultats stratégiques du Ministère : la promotion des valeurs et intérêts canadiens. En outre, le programme joue un rôle essentiel en permettant de faire en sorte que les membres de FAC honorent les principes du professionnalisme militaire et les principes de conduite qui font aujourd'hui partie du patrimoine mondial de l'armée canadienne et lui valent son renom international.

2.5.2 Tendances caractérisant les coûts du programme

Principale constatation n° 12 : Les différents secteurs du programme ayant tenté de réduire les dépenses, ils ont peut-être réussi aux dépens de la capacité du programme plutôt que de réaliser des économies opérationnelles.

Les dépenses du programme ont été réduites de façon marquée (baisse de 7,3 pourcent) pendant la période d'évaluation, principalement grâce aux initiatives liées à l'examen stratégique et au plan de réduction du déficit. Ces réductions se sont concrétisées malgré les pressions inflationnistes, particulièrement en ce qui a trait aux salaires, dans tous les secteurs. La figure 2, ci-après, présente les changements sur le plan de l'affectation des ressources pour le programme, pendant la période d'évaluation de cinq ans.

Pendant la période, les coûts de fonctionnement et d'entretien du parc d'aéronefs des Snowbirds ont affiché une hausse de 23,7 pourcent des dépenses d'approvisionnement national connexes et une hausse d'environ 19 pourcent des prix du carburant d'aviation. Comme l'inflation liée au matériel militaire est généralement de l'ordre de 5 à 7 pourcent annuellement, cette hausse pendant la période de cinq ans est raisonnable et généralement inévitable. Toutefois, les coûts totaux généraux attribués à l'escadron de démonstration aérienne des Snowbirds sont demeurés relativement stables de 2011-2012 à 2014-2015 et ont affiché une légère baisse de 2,3 pourcent passant de 47,3 millions de dollars à 46,2 millions de dollars.

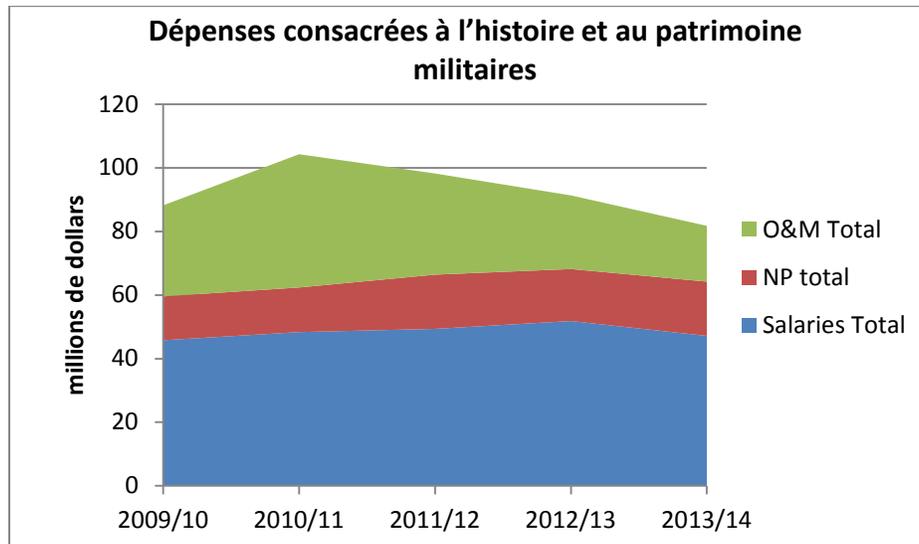


Figure 2. Dépenses consacrées à l'histoire et au patrimoine militaires, en millions de dollars. Le tableau présente les tendances en matière de total des dépenses liées à l'histoire et au patrimoine militaires, par catégorie, de l'AF 2009-2010 à l'AF 2013-2014. Les données sont résumées dans le tableau 2.

Dépenses consacrées à l'histoire et au patrimoine militaires (millions de dollars)	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Total des salaires	45,8	48,4	49,4	51,8	47,2
Total – NP	13,8	14,0	17,0	16,3	17,1
Total – F et E	28,6	41,9	31,8	23,2	17,5
Total général	88,2	104,3	98,2	91,3	81,8

Tableau 2. Dépenses consacrées à l'histoire et au patrimoine militaires, en millions de dollars. Ce tableau présente les tendances en matière d'histoire et de patrimoine militaires, par catégorie, de l'AF 2009-2010 à 2013-2014.

Outre la réduction des heures de vol annuelles pour les Snowbirds, on a réussi à réaliser les réductions totales en limitant l'augmentation des dépenses liées aux salaires à seulement 3 pourcent (ce qui représente une réduction de 7 pourcent de l'ensemble des équivalents temps plein pendant la période) et réduisant de manière très marquée les coûts de F et E de 38,7 pourcent. La réduction des coûts de F et E a été réalisée en grande partie grâce à d'importantes réductions du FDM.

Les dépenses du programme de la DHP et de la DDHR ont affiché une baisse de 32,4 pourcent passant d'environ 10,6 millions de dollars à 7,2 millions de dollars, pendant la période d'évaluation. Cette baisse reposait principalement sur une baisse du montant attribué au FDM et à une réduction importante du personnel. Veuillez noter que le financement du FDM peut varier grandement d'une année à l'autre, comme le montre le tableau 3.²⁷

La réduction des dépenses ne s'est pas traduite par un accroissement de l'efficacité. L'un des principaux résultats du programme consiste à fournir un appui financier aux musées militaires. La réduction de l'appui financier aux musées combinée à la préservation générale de l'organisation qui fournit cet appui (malgré la légère réduction des équivalents temps plein) atténue l'incidence générale du programme sur l'élément « historique ». Ainsi, les réductions des dépenses ont eu une incidence négative sur les produits livrables du programme bien supérieure à la valeur des réductions.

FDM (millions de dollars)	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Dépenses du FDM	2,6	17,2	7,3	2,7	1,0

Tableau 3. Dépenses du FDM de l'AF 2009-2010 à 2013-2014. Le tableau présente les dépenses annuelles consacrées au FDM, de l'AF 2009-2010 à 2013-2014.

Le soutien aux cérémonies commémoratives du gouvernement du Canada constitue un secteur ayant affiché une amélioration marquée. Quoiqu'il n'existe aucune donnée sur le rendement indiquant l'effort, le nombre d'événements ayant profité de l'appui pendant la période d'évaluation a affiché une hausse spectaculaire,²⁸ alors que les ressources disponibles pour les appuyer sont demeurées stables. En outre, il n'y a aucun signe de baisse de la charge de travail au cours des cinq prochaines années, car le Canada entre dans une période chargée sur le plan de la célébration de l'histoire et du patrimoine militaires comprenant notamment d'autres activités entourant le 100^e anniversaire de la Première Guerre mondiale et le 75^e anniversaire de la Deuxième Guerre mondiale. En fait, cela est plus susceptible d'entraîner une hausse de la charge de travail pour l'EMIS, le COIC et la DHP, qui appuient les cérémonies et les événements commémoratifs. Il est également très probable que la charge de travail associée au PIPM affiche une hausse marquée. Compte tenu de la réduction des ressources, la DHP pourrait ne pas être en mesure de maintenir l'ensemble de ses activités obligatoires au niveau actuel si sa charge de travail augmente soudainement au cours des prochaines années.

²⁷ Source : Personnel du programme et Système d'information de la gestion des ressources de la Défense.

²⁸ Source : Entrevues, examen de documents et couverture médiatique.

Annexe A – Plan d'action de la gestion

Gouvernance stratégique

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Le CPM devrait mettre au point un plan stratégique à long terme pour toutes les activités relatives à l'histoire et au patrimoine militaires au sein du MDN qui comprenne un examen des affectations de fonds et établisse collectivement les principaux objectifs prioritaires du programme.

Mesures de gestion

Mesure 1.1 : Le CPM recensera les exigences en matière de vision cohérente à long terme sur le plan de l'histoire et du patrimoine militaires. Comme première étape, le CPM collaborera avec les commandements, conformément aux ordonnances et aux directives existantes, pour examiner les manières et les moyens de renforcer les renseignements sur le rendement liés à ces activités. (Mars 2018)

Mesure 1.2 : En décembre 2015, les FAC ont approuvé les recommandations de l'analyse de professions de la Branche des services de musique réalisée par le Directeur des besoins en production du personnel selon lesquelles on doit favoriser une capacité musicale militaire durable harmonisée avec les besoins des FAC et du GC. Le CPM collaborera avec le conseiller et le superviseur des musiques, de concert avec les commandements et les groupes, pour mettre en œuvre ces recommandations appuyées par les FAC par l'intermédiaire du plan de mise en œuvre de la Structure des emplois militaires à paraître en juin 2016. En parallèle, le conseiller de la Branche des services de musique et le superviseur des musiques des FAC continueront de communiquer avec les commandements et l'EMIS pour les conseiller au sujet de l'utilisation stratégique des capacités des FAC en matière de cérémonies et de musique. (Septembre 2017)

BPR : CPM

Dates cibles : Mars 2018; Septembre 2017

Numérisation, GI/TI et PHMC

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Le MDN et les FAC devraient examiner les questions relatives à la numérisation de la collection et s'attaquer aux problèmes liés à la diffusion de l'information et du savoir, y compris les préoccupations soulevées en ce qui a trait à la PHMC afin de combler les lacunes et de satisfaire aux modalités de son PE avec d'autres ministères.

Mesures de gestion

Mesure 2.1 : Le CPM collaborera avec des partenaires du ministère pour élaborer une stratégie numérique pour bien ancrer ses fonctions obligatoires liées aux achats, à la préservation et à l'accès, à l'ère numérique. Cette stratégie numérique reposera sur les plans de transformation de la DHP et correspondra à la transition du MDN, des FAC et du GC vers un environnement numérique intégré. (Septembre 2017)

Mesure 2.2 : La CPM mobilisera des partenaires pour la passerelle pour l'histoire militaire afin de renouveler le PE et l'arrêté de projet et de recenser les besoins pour renforcer ses activités. (Mars 2017)

Mesure 2.3 : De concert avec le CPM, les principaux habilitants de GI/TI – SMA(GI) et Services partagés Canada – élaboreront des plans de mise en œuvre liés à la solution la plus rentable pour moderniser la passerelle pour l'histoire militaire répondant aux engagements du ministère et aux exigences du GC. (Décembre 2017)

BPR : CPM

Dates cibles : Septembre 2017; mars 2017; décembre 2017

Musées militaires

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Afin d'exploiter le plein potentiel des musées militaires canadiens, la DHP et le SMA(GI) devraient examiner l'approche existante concernant le financement et les mécanismes de soutien technologique. Il faudrait, entre autres, promouvoir une relation plus étroite entre les musées des FAC, le MCG et les autres musées et organismes qui fournissent une expertise aux musées militaires.

Mesures de gestion

Mesure 3.1 : Pour garantir un financement stable et prévisible lié aux présentations du crédit 1 et du crédit 5, la CPM collaborera avec les musées des FAC et les partenaires du ministère pour prévoir les besoins des musées en matière d'investissement combinés à un plan d'investissement établissant les priorités visant à répondre à des besoins précis et à régler des problèmes précis. Un financement stable et prévisible géré par la DHP, de concert avec le Comité des musées des FAC (comprenant les commissaires du patrimoine de la MRC, des FAC et de l'ARC), le sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) et Biens non publics, permettra de mieux répondre aux enjeux et aux préoccupations systémiques et généraux des musées. (Mars 2018)

Mesure 3.2 : La CPM achètera le logiciel The Museum, dont il assurera la gestion, pour remplacer le Système de gestion des artefacts des Forces canadiennes (SGAFC) dans tous les musées des FAC. De concert avec le SMA(GI), la DHP a assuré la gestion de la mise à l'essai du logiciel par dix musées des FAC, en janvier 2016. Les résultats ont été positifs. À la suite de

négociations, le soutien technique à venir sera fourni par l'intermédiaire de la chaîne de commandement par le SMA (GI), Services partagés Canada et le fournisseur. La DHP continuera d'assurer la surveillance pour garantir la mise en œuvre la moins intrusive. (Avril 2017)

Mesure 3.3 : Le CPM s'appuiera sur sa relation de longue date avec le Musée canadien de la guerre (MCG) pour examiner la possibilité de l'agrandir pour le compte de l'ensemble du système des musées des FAC. En outre, le CPM établira un dialogue avec d'autres institutions nationales, comme le Musée de l'aviation du Canada, avec lesquelles il partage des intérêts et des objectifs. (Mars 2017)

BPR : CPM, SMA(GI)

Dates cibles : Mars 2018; avril 2017; mars 2017

Annexe B — Méthodologie et limites de l'évaluation

1.0 Méthodologie

1.1 Aperçu des méthodes de collecte des données

Les constatations et les conclusions de l'évaluation reposent sur l'analyse objective et la validation de multiples éléments de preuve (quantitatifs et qualitatifs) réalisées grâce aux méthodes de recherche suivantes :

- Examen de la documentation
- Analyse documentaire
- Entrevues avec des informateurs clés
- Analyse financière

1.2 Détails sur les méthodes de collecte de données

1.2.1. Examen de la documentation

L'examen de la documentation a porté sur la documentation propre au programme d'histoire et du patrimoine militaires, dont les PE, les politiques, les directives et les ordonnances. Outre les documents du programme, l'examen a également porté sur d'autres documents plus généraux se rapportant expressément à l'histoire et au patrimoine militaires, dont les rapports ministériels sur le rendement, le discours du Trône et la documentation d'autres ministères gouvernementaux. Ces documents ont cerné des enjeux, des tendances et des exigences clés par rapport à la pertinence, à l'efficacité et à l'efficience du programme.

Une analyse documentaire a eu lieu afin de cerner les enjeux et les tendances concernant l'histoire et le patrimoine militaires. L'examen a porté sur des documents externes, dont des recherches universitaires, des recherches sur l'opinion publique et la couverture médiatique.

1.2.2. Entrevues avec des informateurs clés

Des entretiens préliminaires ont été réalisés auprès de membres de la DHP et de la DDHR afin d'obtenir des renseignements sur le programme d'histoire et du patrimoine militaires et de déterminer la portée et les enjeux clés pour l'évaluation. Ces entretiens préliminaires ont également contribué à la création du modèle logique (annexe C) et à la matrice d'évaluation (annexe D).

D'autres entretiens ont eu lieu pendant l'étape d'exécution de l'évaluation. Ces entretiens ont contribué aux volets pertinence, rendement et efficience et économie de l'évaluation. Des entrevues ont été réalisées auprès des personnes suivantes :

- le personnel de la DHP;
- le personnel de la DDHR;
- le personnel du COIC;
- le personnel de l'EMIS;
- le personnel du SMA(AP);
- le personnel du SMA(GI);
- des historiens du commandement;
- des commissaires du patrimoine du commandement;
- des officiers supérieurs des FAC;
- des militaires du rang supérieur en grade des FAC;
- des représentants d'ACC et de PC;
- des représentants des musées des FAC;
- des représentants du MCG.

1.2.3. Analyse financière

Les données financières pour le programme d'histoire et du patrimoine militaires ont été examinées afin de déterminer le degré d'efficacité et d'économie de ses activités et de ses extrants. Les données, couvrant la période de cinq ans comprise entre 2009-2010 et 2013-2014, proviennent de l'AAP. On a communiqué avec les contrôleurs de plusieurs organisations de niveau 1 afin d'obtenir des renseignements contextuels sur les données. On n'a pas recueilli les données financières relatives au programme d'histoire et du patrimoine militaires dans d'autres pays puisque les programmes sont jugés trop différents pour permettre une telle comparaison.

2.0. Limites

Le tableau B-1 énonce les limites constatées pendant l'évaluation et les stratégies d'atténuation employées.

Limite	Stratégie d'atténuation
Absence de cadre de mesure du rendement pour l'histoire et le patrimoine militaires	On a recherché des renseignements quantitatifs et qualitatifs auprès de plusieurs sources dans le cadre de l'évaluation afin de déterminer le rendement du programme.
Les personnes interrogées et les clients s'inquiètent des conséquences de la fourniture de rétroaction négative sur le programme	On a dit aux personnes interrogées que les réponses étaient protégées par la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i> et que seuls les résultats agrégés étaient révélés.
Structure de programme décentralisée comportant de nombreux intervenants	On a demandé de l'information auprès de multiples sources, tant internes qu'externes au Ministère, dans le cadre de l'évaluation.
Difficulté à établir et à calculer les coûts financiers totaux liés aux activités de communication (p. ex. unités de démonstration,	On a exclu les activités de communication de la portée de l'évaluation, mais une analyse provisoire figure à l'annexe E du rapport. Ces

telles que le 431 ^e Escadron de DA et les prestations des musiques des FAC outre les activités cérémoniales nationales)	activités seront traitées dans une évaluation future.
--	---

Tableau B-1. Limites de l'évaluation et stratégies d'atténuation. Le tableau dresse la liste des limites de l'évaluation ainsi que des stratégies d'atténuation correspondantes.

Annexe C – Modèle logique

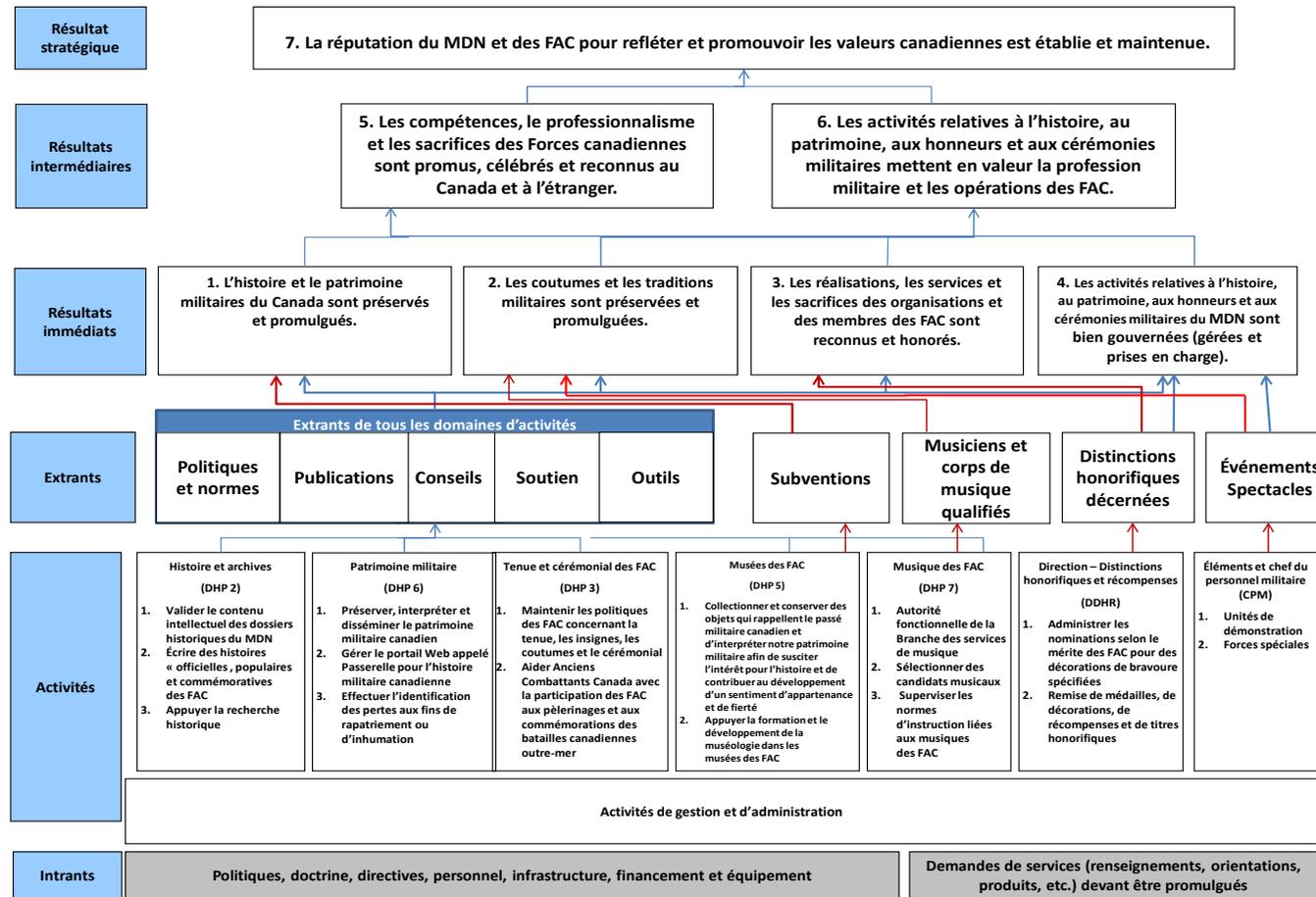


Figure C-1. Modèle logique pour l'évaluation de l'histoire et du patrimoine militaires. Ce diagramme montre les liens entre les principales activités du programme, ses extrants et les résultats visés.

Annexe D – Matrice d'évaluation

Matrice d'évaluation – Pertinence				
Enjeux et questions à évaluer	Indicateurs	Examen de la documentation	Analyse documentaire	Entrevues avec des informateurs clés
1.1. Demeure-t-il nécessaire que le MDN et les FAC promulguent le programme d'histoire et du patrimoine militaires?	1.1.1. Preuves de l'utilisation des extraits du programme par le MDN et les FAC et d'autres	Oui	Oui	Oui
	1.1.2. Tendances de la demande d'extraits du programme sur la période d'évaluation de cinq ans	Oui	Non	Oui
	1.1.3. Perception chez les intervenants que le MDN et les FAC devront prochainement offrir le programme	Oui	Oui	Oui
	1.1.4. Preuves que le programme joue des rôles uniques	Oui	Oui	Oui
1.2. En quoi les objectifs du programme d'histoire et du patrimoine militaires concordent-ils avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques du Ministère?	12.1. La mesure dans laquelle le programme est en harmonie avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral	Oui	Non	Oui
	1.2.2. La mesure dans laquelle le programme est en harmonie avec les rôles et responsabilités actuels du MDN et des FAC	Oui	Non	Oui

	1.2.3. La mesure dans laquelle d'autres ministères, organismes et/ou organisations offrent un programme similaire	Oui	Non	Oui
1.3. Le gouvernement du Canada (et particulièrement le MDN et les FAC) continue-t-il de jouer un rôle et d'assumer des responsabilités dans la prestation du programme d'histoire et du patrimoine militaires?	1.3.1. La mesure dans laquelle les objectifs du programme s'harmonisent avec les priorités du gouvernement fédéral	Oui	Non	Oui
	1.3.2. La mesure dans laquelle les objectifs du programme s'harmonisent avec les priorités du MDN et des FAC	Oui	Non	Oui

Tableau D-1. Grille d'évaluation – Pertinence. Ce tableau indique les méthodes de collecte de données qui ont servi à évaluer les enjeux et les questions de l'évaluation afin de déterminer la pertinence du programme d'histoire et du patrimoine militaires.

Matrice d'évaluation – Rendement : Réalisation des résultats escomptés (efficacité)				
Enjeux et questions à évaluer	Indicateurs	Examen de la documentation	Analyse documentaire	Entrevues avec des informateurs clés
2.1. L'histoire et le patrimoine militaires du Canada sont préservés et promulgués.	2.1.1. Preuves de l'adoption de processus rigoureux en vue de l'acquisition, de la conservation, de la préservation et de la protection de documents, d'artéfacts et d'autres objets importants.	Oui	Non	Oui
	2.1.2. Preuve que le programme offre un leadership, une orientation et un soutien satisfaisants aux musées militaires.	Oui	Non	Oui
	2.1.3. Preuve que le programme appuie de façon satisfaisante la recherche universitaire et historique	Oui	Oui	Oui
2.2. Dans quelle mesure les coutumes et les traditions militaires du Canada sont-elles préservées et promulguées?	2.2.1. Preuve que le programme offre un soutien satisfaisant aux activités et aux cérémonies très visibles du GC	Oui	Non	Oui
	2.2.2. Preuve que le programme fournit des conseils techniques et une expertise satisfaisants pour appuyer les unités et formations des FAC	Oui	Non	Oui
	2.2.3. Preuves que le programme Musique des FAC (DHP 7) appuie comme il se	Oui	Non	Oui

	doit le développement et le maintien de la capacité musicale des FAC			
2.3. Les réalisations, les services et les sacrifices des organisations et des membres des FAC sont reconnus et honorés.	2.3.1. Perception des intervenants sur la rigueur du processus et des procédures	Oui	Non	Oui
	2.3.2. Confiance de la part des décideurs que le processus leur donne les moyens appropriés d'accorder les distinctions honorifiques et la reconnaissance	Non	Non	Oui
	2.3.3. Mécanismes de conformité et de surveillance	Oui	Non	Oui
2.4. À quel point le programme d'histoire et du patrimoine militaires est-il bien géré? (Gouvernance)	2.4.1. Le programme met en œuvre des cadres de planification et de mesure du rendement afin d'établir l'ordre de priorité des travaux et d'affecter des ressources.	Oui	Non	Oui
	2.4.2. Le programme dispose des structures organisationnelles appropriées à l'échelle du MDN.	Oui	Non	Oui
2.5. Le programme d'histoire et du patrimoine militaires met en valeur la profession militaire et les opérations des FAC.	2.5.1. La mesure dans laquelle les extraits du programme sont utilisés pour favoriser et développer l'esprit de corps et la cohésion des unités	Oui	Oui	Oui
	2.5.2. La mesure dans laquelle les extraits du programme sont utilisés pour favoriser et	Oui	Oui	Oui

	développer le professionnalisme militaire au Canada			
	2.5.3. La mesure dans laquelle les extraits du programme sont utilisés pour faciliter le recrutement des FAC	Non	Non	Oui

Tableau D-2. Grille d'évaluation – Rendement (efficacité). Ce tableau indique les méthodes de collecte des données utilisées permettant d'évaluer les enjeux et les questions afin de déterminer le rendement du programme pour ce qui est de l'atteinte des résultats (efficacité).

Matrice d'évaluation – Rendement : Démonstration d'efficacité et d'économie				
Enjeux et questions à évaluer	Indicateurs	Examen de la documentation	Analyse documentaire	Entrevues avec des informateurs clés
3.1. Le programme d'histoire et du patrimoine militaires est-il abordable, optimise-t-il les ressources et fonctionne-t-il de façon efficace?	3.1.1. Comparaison entre le budget du MDN et les tendances caractérisant les coûts du programme (abordabilité)	Oui	Non	Oui
	3.1.2. Comparaison entre l'activité et les tendances caractérisant les dépenses du programme dans leur ensemble (gains d'efficacité)	Oui	Non	Non

Tableau D-3. Grille d'évaluation – Rendement (efficacité et économie). Ce tableau indique les méthodes de collecte des données utilisées permettant d'évaluer les enjeux et les questions afin de déterminer le rendement du programme pour ce qui est de l'efficacité et de l'économie.

Annexe E – Activités de communication

Pilier 4 : Sensibilisation de la population canadienne

L'évaluation a conclu que le MDN et les FAC sont axés, depuis de nombreuses années, sur le renforcement de la connaissance et de la compréhension du rôle et du mandat des militaires canadiens, au Canada et à l'étranger; l'amélioration de l'image des FAC auprès de la population canadienne; l'élargissement et l'approfondissement du lien entre la société canadienne et les membres des FAC, les familles des militaires et les employés civils du MDN; et l'amélioration de la connaissance des enjeux et des défis touchant les membres de la collectivité de la défense. Comme ces objectifs ont une grande portée et afin de les réaliser, le ministère et les FAC affectent un éventail d'actifs des FAC dans le cadre d'événements de communication, à l'échelle du pays.

L'évaluation a noté que les principaux moyens de communication sont les corps de musique des FAC et les unités de démonstration. Toutefois, toutes les unités, toutes les formations et tous les actifs de défense ont été utilisés ou peuvent être utilisés dans le cadre de telles activités. Le calcul des coûts totaux liés à la communication et l'évaluation de l'incidence et de l'efficacité de ces activités exigent une évaluation autonome et feront l'objet d'une évaluation à venir. Ainsi, l'annexe présente les renseignements recueillis dans le cadre de l'évaluation du programme d'histoire et de patrimoine militaires.

L'évaluation a conclu que la responsabilité d'importantes parties des activités de communication relève également de nombreux commandants, comme le montrent les exemples suivants :

- le chef d'état-major de la Force aérienne pour les avions de démonstration CF-18, le commandant de l'AC pour l'équipe de parachutistes Skyhawks et le commandant de l'ARC pour le Navire canadien de Sa Majesté *ORIOLE*;
- les corps de musique de la Force régulière et de la Force de réserve relèvent des commandants de la MRC, de l'AC et de l'ARC, ainsi que du vice-chef d'état-major de la défense (dans le cas du corps de la Musique centrale des FAC);
- les conseils, l'orientation, les services et les produits liés aux communications stratégiques axées sur l'histoire et le patrimoine militaires à l'appui des priorités du GC et de la Défense relèvent du sous-ministre adjoint (Affaires publiques).

L'accueil, l'évaluation, la synchronisation, la saisie des coûts financiers et l'affectation des ressources liées à l'exécution de la participation des FAC aux événements approuvés (p. ex. ceux visés par les directives du CEMD), à l'échelle du pays et à l'échelle internationale, relèvent conjointement de l'EMIS et du COIC.

À l'exception des cérémonies d'importance nationale et internationale gérées par l'EMIS et le COIC, de nombreuses activités cadrent dans la catégorie générale de la communication. Par exemple, chaque année, les FAC participent à des événements à caractère promotionnel, à l'échelle du Canada et à l'étranger. Les différentes équipes de démonstration constituent l'une des attractions principales, comme l'équipe de parachutistes Skyhawk des FAC, l'équipe de démonstration des CF-18 et les Snowbirds de l'ARC (431^e Escadron de démonstration aérienne). Chaque année, le 431^e Escadron de démonstration aérienne fait de 50 à 60 apparitions à l'échelle du Canada et des États-Unis et effectue des survols de foules de 5 000 à 150 000 personnes. Comme certains survols sont télévisés, on peut présumer que le public est beaucoup plus important. L'incidence du rayonnement auprès du public pour les Snowbirds met en évidence des événements au sol et au sein de la collectivité dans le but de créer une perception positive des FAC en général et de l'ARC en particulier.

Ainsi, les Snowbirds sont intégrés aux efforts de rayonnement et de recrutement généraux des FAC. L'ARC établit un lien entre la démonstration aérienne et les efforts de maintien en puissance (c.-à-d. le recrutement). Le matériel promotionnel produit pour les Snowbirds est présenté et distribué dans le cadre d'événements auxquels participe le 431^e Escadron et comprend des messages explicites liés au recrutement des FAC. Il existe un lien entre l'effort de l'escadron en matière d'affaires publiques et le groupe de recrutement des Forces canadiennes à cet égard. On compte ainsi présenter les messages de recrutement des FAC aux personnes qui viennent voir les Snowbirds, reconnaissant que les Snowbirds peuvent attirer des foules importantes.

L'incidence et l'avantage réel de ces événements, ainsi que d'autres activités du programme d'histoire et de patrimoine militaires, sont difficiles à mesurer, car ils ne représentent qu'un des nombreux éléments encourageant l'enrôlement. Les preuves recueillies dans le cadre des sondages de recrutement des Forces canadiennes²⁹ indiquent que les spectacles aériens, les spectacles des corps de musique, les visites dans les musées militaires et les cérémonies commémoratives militaires solennelles (p. ex. le jour du Souvenir) permettent d'encourager les personnes à joindre la profession des armes. Les membres du personnel des musées des FAC, principalement ceux qui ont un lien étroit avec les unités, ont également indiqué qu'ils sentent qu'ils jouent un rôle sur le plan de l'attraction, du recrutement et du maintien en poste.

Selon les sondages annuels sur le recrutement des Forces canadiennes, dans plus de 50 pourcent des cas, la décision de s'enrôler dans les FAC reposant de façon marquée sur l'incidence des spectacles aériens et d'autres démonstrations des FAC, soulignant l'influence positive de ces activités sur le recrutement. Outre le recrutement, les recherches sur l'opinion publique sont peu nombreuses en ce qui concerne l'incidence des Snowbirds, mais les données existantes permettent d'établir un lien entre le travail des unités de démonstration et l'opinion et l'attitude du public. Il semblerait que ces activités constituent d'importants facteurs sur le plan de la

²⁹ Il s'agit d'un sondage à participation volontaire administré par les centres de recrutement et les détachements des FAC auprès des recrues éventuelles, à la fin du processus de recrutement. Il permet d'évaluer la satisfaction à l'égard des services et des documents de recrutement, des facteurs qui encouragent les recrues éventuelles à communiquer avec les FAC au sujet des emplois.

sensibilisation positive du public à l'égard des FAC, elles ne sont que quelques activités parmi tant d'autres.

Le rapport définitif du sondage *Canadians' Views of the CAF and Its Elements – 2012* (Opinion des Canadiens et des Canadiennes à l'égard des FAC et de ses éléments) mené par EKOS Research Associates Inc. indiquait qu'en réponse à la question ouverte suivante : « Quelle image ou impression vous vient en tête lorsque vous pensez précisément à l'ARC? », 10 pourcent des répondants ont indiqué les Snowbirds. En 2009, 15 pourcent des échantillons du sondage ont indiqué les Snowbirds en réponse à la même question. En 2012, l'image qui est venue en tête des répondants, à 5 pourcent de plus, est celle des spectacles aériens soit le même pourcentage qu'en 2009.