



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada



**Évaluation de la commémoration du bicentenaire de la
guerre de 1812
juillet 2011 – mars 2014**

Direction des services d'évaluation

Le 3 novembre 2015



This publication is also available in English.

Cette publication est disponible en format PDF accessible
à l'adresse internet suivante : <http://www.pch.gc.ca>

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
No de cat. : CH7-29/2015F-PDF
ISBN : 978-0-660-03487-4

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE EXÉCUTIF	I
1. INTRODUCTION	1
1.1. <i>Objet</i>	1
2. PROFIL DE L'INITIATIVE COMMÉMORATION DE 1812.....	2
2.1. <i>Historique et contexte</i>	2
2.2. <i>Objectifs et résultats</i>	4
2.3. <i>Gestion du Secrétariat, gouvernance, groupes cibles, intervenants clés et partenaires de prestation</i>	5
2.4. <i>Ressources du Secrétariat</i>	7
3. MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION	8
3.1. <i>Portée, calendrier et contrôle de la qualité de l'évaluation</i>	8
3.2. <i>Questions d'évaluation par question fondamentale</i>	9
3.3. <i>Méthodes d'évaluation</i>	11
4. CONSTATATIONS – PERTINENCE	14
5. CONSTATATIONS – RENDEMENT	16
5.1. <i>Question fondamentale : Atteinte des résultats attendus</i>	16
5.2. <i>Question fondamentale : Démonstration de l'efficacité et de l'économie</i>	33
6. CONCLUSIONS, PRATIQUES EXEMPLAIRES ET LEÇONS RETENUES.....	39
6.1. <i>Conclusions</i>	39
6.2. <i>Pratiques exemplaires et leçons retenues</i>	40
6.3. <i>Recommandations et réponse de la gestion</i>	43
ANNEXE A : MODÈLE LOGIQUE	46
ANNEXE B : CADRE D'ÉVALUATION	47
ANNEXE C : DÉPENSES DU SECRÉTARIAT ENTRE 2010-2011 ET 2014-2015	53
ANNEXE D : BIBLIOGRAPHIE	54

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Résultats attendus de la Commémoration de 1812	5
Tableau 2 : Budget détaillé des coûts pour le Secrétariat, de 2010-2011 à 2014-2015 (en dollars canadiens).....	7
Tableau 3 : Aperçu des enjeux et des questions de l'évaluation.....	10
Tableau 4 : Dépenses prévues et réelles du Secrétariat de 2010-2011 à 2014-2015 (en dollars canadiens).....	36

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Bicentenaire de la commémoration de la guerre de 1812	4
Figure 2 : Types d'organisations ayant reçu un financement du Secrétariat.....	17
Figure 3 : Répartition des projets ayant obtenu des S et C, par région	22
Figure 4 : Répartition des organisations bénéficiaires de S et C, par région	23

LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS

ASEP	Analyse de systèmes et élaboration de programmes
BPR	Bureau de première responsabilité
CIC	Comité interministériel sur les commémorations
DI	Déclaration d'intérêt
DSE	Direction des services d'évaluation
EIC	Entrevues avec des informateurs clés
F et E	Fonctionnement et entretien
GC	Gouvernement du Canada
GTI	Groupe de travail interministériel pour la guerre de 1812
PCC	Programme des célébrations et commémorations
PCH	Ministère de Patrimoine canadien
RAS	Régime d'avantages sociaux
S et C	Subventions et contributions
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
SMA	Sous-ministre adjoint
SEMC	Sport, Événements majeurs et Commémorations

Sommaire Exécutif

Description de l'initiative et aperçu de l'évaluation

La commémoration du bicentenaire de la guerre de 1812 (« Commémoration de 1812 ») est une initiative du gouvernement du Canada (GC) qui a duré trois ans et qui visait non seulement à promouvoir une plus grande sensibilisation par rapport à la guerre de 1812 et une meilleure connaissance du sujet, mais aussi à offrir aux Canadiens et aux divers publics cibles des occasions de les faire participer à des activités et à des événements liés à la commémoration de la guerre de 1812, dans le but de renforcer l'identité canadienne. Il s'agissait d'une commémoration ponctuelle non destinée à être renouvelée.

La commémoration de la guerre de 1812 a été une initiative horizontale mise en œuvre au moyen d'activités qui ont nécessité la participation de divers ministères, organismes et intervenants du gouvernement fédéral, et ce, durant les exercices de 2011-2012 à 2013-2014. Le budget de 2010 prévoyait l'octroi de fonds supplémentaires totalisant 28 millions de dollars pendant trois ans à Patrimoine canadien (17,8 millions de dollars), Parcs Canada (9,42 millions de dollars) et au Musée canadien de la guerre (718 000 \$). En plus de ce financement supplémentaire sur trois ans, divers programmes au sein du ministère de PCH ont assuré le financement d'activités et d'événements liés à la guerre de 1812 à même leurs budgets courants (p. ex., Programme des célébrations et commémorations, Programme des études canadiennes, Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine, Fonds du Canada pour les espaces culturels, etc.). En outre, pendant la période consacrée à la commémoration, d'autres ministères et organismes fédéraux ont également élaboré des activités en les finançant à même leurs budgets courants (p. ex., Défense nationale et les Forces armées canadiennes, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada, Infrastructure Canada, Poste Canada, Monnaie royale canadienne, etc.)

PCH a coordonné et géré les initiatives de commémoration de la guerre de 1812 du GC tout en soutenant la participation de ministères et d'organismes fédéraux aux activités de sensibilisation à l'importance de cette guerre dans l'évolution du Canada. Le financement a été utilisé pour mettre sur pied un Secrétariat fédéral pour le bicentenaire de la guerre de 1812 (« Secrétariat »), dont les responsabilités principales étaient de gérer le Fonds de commémoration de la guerre de 1812 (programme de subventions et de contributions), de promouvoir la sensibilisation nationale et d'assurer la coordination de la participation fédérale. Le Secrétariat a été établi au sein de la Direction générale des événements majeurs et des célébrations et la gestion du Fonds de commémoration de la guerre de 1812 a été assurée par l'équipe de direction du Programme des célébrations et commémorations (PCC) du PCH.

Cette évaluation couvre les activités du Secrétariat fédéral pour le bicentenaire de la guerre de 1812, de juillet 2011 au 31 mars 2014. Elle a pour but d'informer le GC sur la pertinence des initiatives liées à la guerre de 1812 et sur le rendement du Secrétariat, tout en fournissant à la haute direction des renseignements opportuns et fiables sur les résultats atteints, l'efficacité opérationnelle et les économies réalisées. L'évaluation se concentre aussi sur les leçons retenues et les pratiques exemplaires découlant de la mise en œuvre de la commémoration de 1812 qui

pourraient contribuer à la planification et à l'adoption d'initiatives similaires à l'avenir. Les constatations de l'évaluation serviront à alimenter la prochaine évaluation du PCC, prévue pour 2016-2017.

Menée entre février 2014 et mars 2015, l'évaluation a utilisé trois sources de données : un examen des documents et des bases de données, sept études de cas conçues pour collecter des données de la part des bénéficiaires du financement offert au moyen des subventions et des contributions, et 14 entrevues menées auprès des informateurs clés, y compris des directeurs et des gestionnaires de programme de PCH, ainsi que des intervenants externes. L'évaluation a été réalisée par la Direction des services d'évaluation de PCH, qui a recueilli les renseignements concernant les trois sources des données susmentionnées. Une entreprise de consultation privée a été chargée de l'examen et de la validation de toutes les preuves, ainsi que de la rédaction du rapport d'évaluation.

Pertinence

L'initiative Commémoration de 1812 a mis en relief un moment historique important qui a joué un rôle clé dans l'édification de l'identité canadienne et qui a donc été jugé digne d'être souligné. Cette initiative a été conçue et mise en œuvre dans le but de renforcer l'identité canadienne. Elle a offert aux Canadiens de partout au pays des occasions d'enrichir leurs connaissances de ce moment décisif de l'histoire du Canada et de participer à sa célébration.

L'initiative Commémoration de 1812 était harmonisée avec la priorité de PCH d'encourager « les Canadiens à partager, à exprimer et à apprécier leur identité canadienne » et a été conforme aux priorités établies par le GC. L'initiative a également été envisagée comme un événement clé en route vers les célébrations du 150^e anniversaire du Canada, en 2017.

Rendement

L'évaluation a révélé que, dans l'ensemble, le Secrétariat a réussi à atteindre les résultats immédiats de l'initiative Commémoration de 1812. L'initiative a donné lieu à la tenue d'activités de sensibilisation dans pratiquement toutes les provinces canadiennes, offrant ainsi au grand public et à d'autres publics cibles des occasions de participer à des activités et à des événements liés à la commémoration de la guerre de 1812.

Les activités et les efforts de sensibilisation menés par le Secrétariat comprenaient la création d'une variété d'outils promotionnels et d'apprentissage (p. ex., des trousseaux à envoyer par la poste, des outils éducatifs, des plans de cours et des produits de communication). Ces outils ont été distribués à une grande variété de clientèles partout au Canada, notamment des écoles, des groupes régionaux, des organismes communautaires, des organismes fédéraux, des municipalités et des sites historiques nationaux. De plus, le GC a créé un site Web consacré à la guerre de 1812, qui s'est révélé un mécanisme de promotion important pour la commémoration de 1812 et de sensibilisation des Canadiens.

Le Fonds de commémoration de la guerre de 1812 a joué un rôle central pour offrir aux publics cibles la possibilité de participer à des événements commémoratifs. Les subventions et les

contributions ont été efficacement gérées et les activités du Secrétariat qui y étaient rattachées ont contribué à soutenir des projets visant à promouvoir la participation du Canada aux activités commémoratives. Le Fonds de commémoration de la guerre de 1812 a financé 158 projets commémoratifs, ce qui est bien au-delà de l'objectif initial de 100 projets. L'Ontario a organisé 63 pour cent de toutes les activités et événements commémoratifs appuyés par le Secrétariat, et les organismes de cette province ont reçu 59 pour cent du financement accordé aux projets au moyen des subventions et des contributions dans le cadre de l'initiative Commémoration de 1812. Toutefois, des efforts ont été déployés pour soutenir des activités dans presque toutes les provinces canadiennes, y compris dans celles du Canada atlantique et de l'Ouest canadien.

Le Fonds de commémoration de la guerre de 1812 a offert du soutien à une variété de projets élaborés par PCH pour informer les Canadiens et les mobiliser en les faisant participer à des activités et à des événements commémoratifs. À cette fin, plusieurs projets financés avaient une composante d'apprentissage explicite, conçue pour aider les publics cibles à améliorer leurs connaissances et leur compréhension de la guerre de 1812. Quelle que soit la province, le type le plus commun de projets financés et mis en œuvre par les organismes bénéficiaires était des projets utilisant du matériel et des activités d'apprentissage. Suivaient les expositions et les représentations théâtrales ou musicales. Les bénéficiaires les plus fréquents étaient les organismes patrimoniaux et municipaux, les organisations autochtones, celles liées aux arts ou les organismes commerciaux et éducatifs, tandis que la majorité des subventions et des contributions ont été accordées à des organismes de type patrimonial (43 pour cent) et municipal (26 pour cent).

Agissant en tant que centre de liaison dans les efforts du GC d'organiser la commémoration, PCH a su démontrer du leadership et a exercé (par l'entremise du Secrétariat) un rôle clé dans la coordination d'une approche fédérale concertée de la commémoration de 1812. Le Secrétariat a encouragé la participation de ministères et d'organismes du gouvernement fédéral, et a réuni un noyau d'organisations dont les mandats étaient étroitement liés à la commémoration. Ces organisations ont fait des contributions efficaces et de grande valeur pour soutenir l'initiative Commémoration de 1812. La collaboration interministérielle a encouragé des partenariats fructueux pour offrir aux Canadiens davantage d'occasions de participer aux activités et aux événements de la commémoration de 1812.

Les activités fédérales de coordination ont été menées rondement par le Secrétariat. Le Groupe de travail interministériel pour la guerre de 1812 (GTI)¹, géré par le Secrétariat, a permis de transmettre et de recevoir efficacement des mises à jour de la part des organismes fédéraux sur la planification et la réalisation des activités et des projets du GC pour la commémoration de 1812. Le GTI a tenu les membres du Parlement au courant des activités de commémoration pour 1812 et a facilité la collaboration interministérielle, ce qui a favorisé le développement de partenariats utiles.

¹ Parcs Canada, Agence de promotion économique du Canada atlantique, Développement économique Canada (région du Québec), Poste Canada, Agence fédérale de développement économique, Commission canadienne de l'immigration, Agence fédérale de développement pour le sud de l'Ontario, Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, Industrie Canada, Bibliothèque et Archives Canada, Musée canadien de la civilisation, Musée canadien de la guerre, Commission de la capitale nationale, Défense nationale, Monnaie royale canadienne.

Le Secrétariat a rencontré des défis dans la démonstration de l'atteinte de son résultat intermédiaire attendu. Cela découle du fait que plusieurs indicateurs choisis pour mesurer la participation étaient inadéquats, alors que les objectifs globaux de participation n'étaient pas déterminés (car il était difficile de prévoir la portée de la commémoration dans son ensemble et, donc, impossible de fixer des objectifs). De plus, il manquait des renseignements précis dans les rapports fournis par les organismes bénéficiaires.

Efficienne

Dans l'ensemble, les ressources ont été utilisées de manière efficiente et aucune différence majeure n'a été remarquée entre les ressources financières prévues et celles allouées au Secrétariat. Celui-ci a fait preuve d'une grande efficacité dans l'exécution de son mandat concernant la commémoration de 1812. Les systèmes de gestion et d'administration étaient généralement adéquats, malgré le fait que le Secrétariat ait reçu beaucoup plus de demandes au titre de projets financés par des subventions et des contributions qu'il ne l'avait prévu. Pour rattraper le retard causé par cette situation, le Secrétariat a dû simplifier ses processus et augmenter sa capacité. Le calibre des employés du Secrétariat a été un facteur crucial dans l'atteinte des résultats prévus, compte tenu surtout de la petite taille de l'équipe affectée à la commémoration de 1812. Qui plus est, le démantèlement précoce de l'équipe a occasionné un manque de ressources lors de la clôture de l'initiative.

Le Secrétariat a mis sur pied des groupes de travail et des canaux de communication, et a créé des outils qui se sont avérés utiles aux organismes du portefeuille de PCH et à d'autres organismes fédéraux pour se tenir au courant des différents projets financés, tirer partie des activités et en faire la promotion croisée ainsi qu'en faire rapport au Parlement. Les contraintes et les défis opérationnels (p. ex., le lancement en retard de l'initiative et les ressources limitées lors de la clôture pour finaliser la gestion des subventions et des contributions) n'ont pas nui à l'atteinte des objectifs de la commémoration de 1812.

Pratiques exemplaires et leçons retenues

Comme la commémoration de 1812 était une initiative ponctuelle, des pratiques exemplaires et des leçons retenues ont été recensées pour orienter la programmation des futures commémorations nationales qui relèveront de PCH.

Pratiques exemplaires

- La mise en place hâtive de consultations avec les intervenants potentiels (y compris des consultations distinctes avec les Canadiens autochtones) avant le lancement des activités est un moyen de faire participer un grand nombre d'organisations.
- Des critères d'admissibilité larges, offrant aux Autochtones et aux autres Canadiens l'occasion d'apporter leur propre histoire au récit national, ont permis de financer une grande variété de projets.
- Les déclarations d'intérêt (DI) sont des outils utiles et très efficaces permettant une rétroaction rapide afin de mieux orienter les clients potentiels et le choix des projets auxquels il faut donner la priorité.

- Le fait d'avoir un agent principal de programme établi dans la région de l'Ontario a permis une coordination beaucoup plus étroite entre le Secrétariat et la région.
- L'établissement de bonnes relations de travail avec les bureaux régionaux du PCH et d'autres ministères et organismes fédéraux (tels que Parcs Canada et le Musée canadien de la guerre) a permis à une initiative nationale de nouer des partenariats solides et d'élaborer des activités financées complémentaires visant à élargir sa portée et à mobiliser un nombre important de Canadiens.
- L'utilisation des réseaux existants pour la distribution de nombreux documents de sensibilisation et de promotion s'est avérée efficace.
- Le lancement d'une initiative nationale avec le travail des réseaux régionaux et provinciaux à l'appui des communications a eu comme effet de faire connaître cette initiative auprès d'un grand nombre d'organisations.
- Une initiative commémorative à grande échelle gagne à être appuyée par une équipe de planification stratégique (comme le groupe de travail interministériel sur la guerre de 1812 [GTI]), formée au sein du Comité interministériel sur la commémoration (CIC) bien avant le début de la commémoration.
- Des réunions régulières et des outils de travail et de communication efficaces (y compris une grille de suivi) sont autant de moyens utiles pour permettre au groupe de travail de partager l'information.
- Des outils de production de rapports comme les rapports annuels d'initiatives horizontales ont été extrêmement efficaces.

Leçons retenues

- La création d'un secrétariat et le démarrage des activités de planification le plus tôt possible pourraient constituer un atout pour les initiatives nationales.
- Les outils de travail devraient être créés avant le lancement du programme plutôt qu'à l'étape de sélection et d'évaluation des demandes.
- Des définitions opérationnelles pour les indicateurs devraient être formulées et des objectifs en matière de portée, de sensibilisation, de participation et d'accès devraient être établis afin de permettre aux bénéficiaires de mesurer les résultats. Les définitions devraient être clairement formulées dans les guides de demande.
- Les formulaires de demandes de financement devraient clairement indiquer l'exercice financier auquel le financement s'applique, ainsi que les exigences budgétaires par exercice financier pour un financement pluriannuel.
- Les bénéficiaires devraient être encouragés à utiliser des méthodes plus rigoureuses à l'appui des statistiques de participation lors du suivi et de la production de rapports.
- L'importance des contributions en nature, d'autres sources de financement et du bénévolat ne devrait pas être sous-estimée, car ces contributions fournissent un indicateur important pour évaluer l'intérêt et l'engagement des Canadiens à participer aux activités de commémoration. Ces renseignements devraient être inclus de manière plus systématique dans les rapports finaux que les bénéficiaires soumettent à PCH.
- Les outils de promotion (logo et articles promotionnels) devraient être créés avant le lancement de l'initiative.
- Il faut se préparer à gérer les défis découlant de commentaires négatifs dans les médias.

- Pour mieux documenter la portée pancanadienne des futures initiatives de commémorations nationales, PCH devrait compiler des données pour démontrer la sensibilisation des utilisateurs liée à la distribution du matériel éducatif et promotionnel, par province.
- On doit encourager d'autres ministères et organismes à fournir au Secrétariat des renseignements sur les événements et activités en temps opportun.

Recommandations

1. Le SMA, Secteur du sport, des événements majeurs et des célébrations (SEMC) devrait partager les meilleures pratiques et les leçons retenues des activités du Secrétariat liées au bicentenaire de la guerre de 1812 lorsqu'ils mettent en œuvre des célébrations et des commémorations à grande échelle.
2. Au cours des années, le Secteur du sport, des événements majeurs et des célébrations a mis en place divers mécanismes pour assurer que des ressources appropriées ont été mises à disposition pour l'organisation d'événements majeurs et de célébrations. Il est recommandé que le Secteur procède à une analyse approfondie et qu'il propose un document d'options pour gérer de manière plus efficace et efficiente des célébrations et des commémorations pluriannuelles, d'importance nationale et ayant une grande visibilité.

1. Introduction

1.1. Objet

Le rapport présente les constatations et les recommandations de l'évaluation du bicentenaire de la guerre de 1812 (Commémoration de 1812), une initiative ponctuelle menée par le Secrétariat de la commémoration de la guerre de 1812 du ministère de Patrimoine canadien (PCH). L'évaluation de la Commémoration de 1812 avait pour objectif de fournir des renseignements complets et fiables permettant de mesurer l'atteinte des résultats des activités du Secrétariat et d'alimenter l'évaluation du PCC, prévue pour 2016-2017.

Le rapport d'évaluation fournit des renseignements sur la Commémoration de 1812, les objectifs du Secrétariat, la méthodologie d'évaluation et les constatations en lien avec chaque question d'évaluation, les conclusions (y compris les pratiques exemplaires et les leçons retenues), ainsi que les recommandations. L'évaluation a été effectuée conformément au Plan d'évaluation ministériel 2014-2019. Elle a été menée par la Direction des services d'évaluation (DSE) du PCH, conjointement avec un cabinet de consultants, et a couvert la durée de vie du Secrétariat, soit de juillet 2011 au 31 mars 2014.

L'évaluation a été conçue et réalisée conformément à la *Politique sur l'évaluation* du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) (publiée en 2009)². Conformément à la *Directive sur la fonction d'évaluation*, publiée en 2009³, l'évaluation traite de questions fondamentales concernant la pertinence et le rendement.

Le rapport est structuré ainsi :

- La section 2 présente un aperçu de l'initiative Commémoration de 1812 ainsi que les responsabilités du Secrétariat.
- La section 3 présente la méthodologie employée pour l'évaluation et les limites qui y sont associées.
- La section 4 présente les résultats relatifs à la pertinence.
- La section 5 présente les constatations liées au rendement.
- La section 6 présente les conclusions (y compris les pratiques exemplaires et les leçons retenues) et les recommandations.

² Secrétariat du Conseil du Trésor. *Politique sur l'évaluation*. [s.l.] Gouvernement du Canada, 2009 (dernière modification : avril 2012). Accessible en ligne à <<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15024>>, consulté le 30 mars 2015.

³ Secrétariat du Conseil du Trésor. *Directive sur la fonction d'évaluation*. [s.l.] Gouvernement du Canada, 2009 (dernière modification : avril 2012). Accessible en ligne à <<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15681§ion=HTML%20fran%C3%A7ais>>, consulté le 15 avril 2015.

2. Profil de l'initiative Commémoration de 1812

2.1. Historique et contexte

Contexte historique

La guerre de 1812 (qui a duré de 1812 à 1814) a opposé les États-Unis et la Grande-Bretagne. En tant que colonie de la Grande-Bretagne, le Canada s'est retrouvé au cœur de ce conflit militaire et a été envahi à plusieurs reprises par les Américains⁴. Étape importante dans l'histoire du Canada, il a réuni les efforts des premiers Canadiens, des Autochtones et des Britanniques dans la défense des terres qui deviendraient plus tard le Canada. Comme le raconte l'historien-conseil, « [i]l existe plusieurs versions d'une même histoire. La guerre de 1812, quant à elle, en propose quatre. Les Canadiens y voyaient une invasion américaine. Les Américains, une lutte contre la Grande-Bretagne. Les Britanniques, une agaçante diversion aux guerres napoléoniennes qui ravageaient alors l'Europe. Et les Autochtones américains, dont on oublie souvent le rôle important, une lutte désespérée pour la liberté, l'indépendance et la défense de leurs territoires »⁵.

Même si la guerre de 1812 a été un événement majeur dans l'histoire du Canada, un sondage Decima Research réalisé en 2009 a révélé que 85 pour cent des Canadiens en ignoraient l'issue. Le même sondage a révélé que près de 70 pour cent des Canadiens estimaient que les commémorations de grands événements historiques ont renforcé leur sentiment d'appartenance au Canada, alors que 85 pour cent étaient d'avis que le GC devrait continuer à promouvoir de tels événements pour fournir des possibilités d'apprentissage et de participation⁶. Dans ce contexte, la Commémoration de 1812 a offert une occasion unique d'accroître la sensibilisation et les connaissances des Canadiens sur la guerre de 1812, et de les aider à mieux comprendre cet événement déterminant dans l'histoire de leur pays.

Description de l'initiative Commémoration de 1812

La Commémoration de 1812 est une initiative du GC échelonnée sur trois ans qui visait non seulement à accroître la sensibilisation des Canadiens à la guerre de 1812 et leur connaissance et compréhension à cet égard, mais aussi à offrir aux Canadiens et aux publics cibles des possibilités de participer à des activités et à des événements liés à la commémoration de la guerre de 1812 en vue de renforcer leur identité canadienne. L'initiative a été une célébration ponctuelle non destinée à être renouvelée.

⁴ L'encyclopédie du Canada. *Guerre de 1812*. [s.l.] Historica Canada [sans date]. Accessible en ligne à <<http://encyclopediecanadienne.ca/fr/article/guerre-de-1812/>>, consulté le 15 avril 2015.

⁵ D. Peter MacLeod, *Les quatre guerres de 1812*. Musée canadien de la guerre, 2012.

⁶ Ministère du Patrimoine canadien. *Commémoration de la guerre de 1812, Stratégie de mesure du rendement, d'évaluation et de risque du Programme*. [s.l.] Gouvernement du Canada, août 2012.

La Commémoration de 1812 est devenue une initiative horizontale rendue possible grâce à des activités auxquelles ont participé différents ministères fédéraux, des organismes et d'autres parties prenantes au cours des exercices financiers 2011-2012, 2012-2013 et 2013-2014. Le financement prévu pour couvrir les coûts associés à l'initiative Commémoration de 1812 a été fourni par trois entités distinctes : PCH (17,8 millions de dollars), Parcs Canada (9,42 millions de dollars) et le Musée canadien de la guerre (718 000 \$). Parallèlement à ce financement additionnel, des programmes existants au sein de PCH et d'autres ministères et organismes fédéraux, ont également mis en œuvre des activités en lien avec la guerre de 1812 à partir de leurs budgets respectifs (p. ex., Programme des célébrations et commémorations, Études canadiennes, Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine, Fonds du Canada pour les espaces culturels). D'autres ministères et organismes fédéraux ont également mis sur pied différentes activités à partir de leurs propres budgets au cours de la période de commémoration (p. ex., Défense nationale et Forces canadiennes, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada, Infrastructures Canada, Postes Canada, Monnaie royale canadienne).

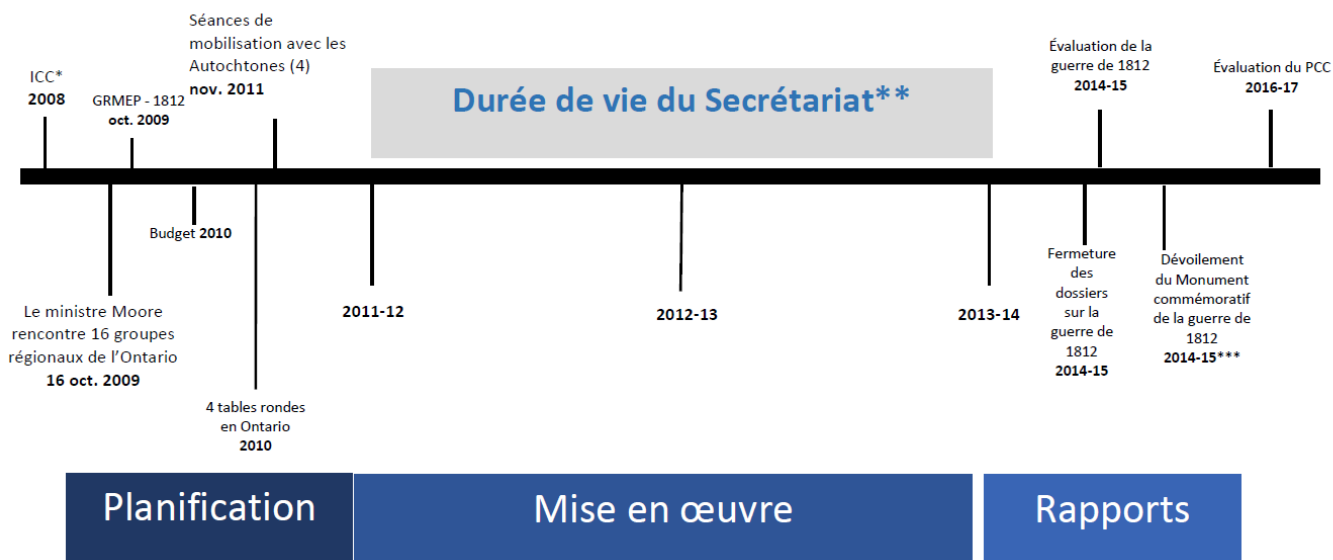
PCH a agi comme point central pour les activités de commémoration du GC pour la guerre de 1812. À cet égard, le Ministère s'est assuré de promouvoir une plus grande participation des ministères et des organismes fédéraux et a joué un rôle de coordination à cet égard en vue d'augmenter la sensibilisation des Canadiens à la guerre de 1812 et leur appréciation quant à son importance dans l'évolution du Canada⁷.

Le nouveau financement alloué à PCH a été utilisé pour établir un Secrétariat de la Commémoration de 1812, dont les responsabilités consistaient à gérer les projets de subvention et contribution liés à la Commémoration de 1812, à promouvoir la sensibilisation nationale et à coordonner la participation fédérale. Le Secrétariat était hébergé au sein de la Direction générale des événements majeurs et des célébrations et le Fonds de commémoration de la guerre de 1812 (« Fonds de la commémoration ») a été mené par l'équipe de direction du Programme des célébrations et commémorations (PCC) du PCH.

Diverses activités ont joué un rôle clé dans la mise sur pied du Secrétariat. La figure 1 définit les étapes clés qui ont mené à sa création.

⁷ On peut trouver plus de détails sur les fonds alloués, budgétés et dépensés par des organismes fédéraux partenaires de la commémoration du bicentenaire de la guerre de 1812 à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/hidb-bdih/initiative-fra.aspx?Hi=123>

Figure 1 : Bicentenaire de la commémoration de la guerre de 1812



*L'ICC a été créé dans le cadre de la politique de la commémoration

**17,8M\$ en financement progressif

***Financé par les fonds de 17,8M\$, fonds réaffectés dans l'année 2014-15

Préparé par la DSÉ de PCH en avril 2015

2.2. Objectifs et résultats

Dans le contexte de la Commémoration de 1812, les responsabilités principales du Secrétariat de PCH ont consisté à gérer les subventions et les contributions, à promouvoir la sensibilisation nationale et à coordonner la participation du GC aux activités et aux événements liés à la commémoration de la guerre de 1812. Un modèle logique, présenté à l'annexe B, a été mis au point afin de guider les efforts mis en place pour atteindre les objectifs fixés. Comme l'indique le tableau 1, le modèle inclut deux résultats immédiats attendus, un résultat intermédiaire attendu et un résultat final.

Les résultats attendus de l'initiative Commémoration de 1812 appuyaient l'atteinte de l'un des objectifs stratégiques de PCH, notamment que « les Canadiens partagent, expriment et apprécient leur identité canadienne ». Ainsi, cette initiative fait partie de l'activité du programme n° 4 de l'architecture d'alignement des programmes de PCH (« Promotion et appartenance au Canada »)⁸.

⁸ Ministère du Patrimoine canadien. *Idem*.

Les principaux extrants appuyant l'atteinte des résultats attendus pour la commémoration de 1812 ont été les suivants : les ententes de subventions et contributions; la coordination et les consultations à l'échelle régionale; les outils de sensibilisation et d'éducation; les événements, les activités de mobilisation et le matériel d'apprentissage; ainsi que les réunions de différents comités et les rapports traitant des activités commémoratives fédérales associées à la guerre de 1812.

Tableau 1: Résultats attendus de la Commémoration de 1812

Niveau	Résultat(s) attendu(s)	Justification
Résultats immédiats	Des occasions sont créées pour permettre aux Canadiens participer à des activités et à des événements commémoratifs.	La création d'occasions permettant aux Canadiens de participer à des activités et à des événements de commémoration et le fait de les informer quant aux activités et aux événements offerts se voulaient des moyens efficaces de promouvoir la participation.
	Les commémorations ont une portée pancanadienne.	On avait prévu travailler avec une vaste gamme d'intervenants (notamment d'autres ordres de gouvernement, des organismes du portefeuille de PCH, des groupes d'intervenants tels que les organisations régionales pour la guerre de 1812 et les groupes des Premières Nations) afin d'assurer que les activités et les événements aient une portée pancanadienne.
Résultat intermédiaire	Les Canadiens participent aux activités et aux événements commémoratifs.	À la suite de la participation des Canadiens, on s'attendait à ce que ceux-ci prennent conscience de l'histoire de la guerre de 1812 et de la grande importance qu'elle revêt.
Résultat final	Les Canadiens ont une meilleure connaissance de la guerre de 1812 et de leur histoire.	En fin de compte, les Canadiens étaient censés acquérir une meilleure compréhension de l'impact de la guerre de 1812 et de son effet profond sur le cours de l'histoire canadienne.

2.3. Gestion du Secrétariat, gouvernance, groupes cibles, intervenants clés et partenaires de prestation

Gestion et gouvernance du Secrétariat

Comme prévu dans la *Politique nationale des commémorations*⁹, adoptée en 2008, le ministre de Patrimoine canadien a été chargé de diriger et de coordonner les commémorations nationales, conformément au mandat de coordination des événements majeurs de PCH et de son expertise à cet égard. Cela a inspiré la création officielle du Comité interministériel des commémorations (CIC), responsable de la coordination des activités interministérielles liées à des projets commémoratifs fédéraux impliquant la participation de plus d'un ministère ou d'un organisme du GC¹⁰. Sous l'autorité politique du PCC au sein de PCH, le Secrétariat a dirigé et coordonné l'élaboration et la mise en œuvre des activités commémoratives supplémentaires du GC pendant toute la période de

⁹ *Politique nationale des commémorations*. [s.l.] [sans date].

¹⁰ *Idem*.

l'initiative Commémoration de 1812. L'obligation de rendre compte revenait au sous-ministre adjoint, Sport, Événements majeurs et Régions, à PCH.

Travaillant à partir des bureaux du PCH situés dans la région de la capitale nationale, le Secrétariat a été soutenu par un personnel d'au plus huit à dix membres, bien que ce nombre ait varié au cours de la période à l'étude. Une structure de gouvernance officielle a été établie en mai 2012, laquelle incluait un directeur, trois gestionnaires de programmes de politiques, sept consultants de programme (dont quatre de niveau supérieur) et trois employés de soutien du programme¹¹.

Comme la Commémoration de 1812 a été une initiative horizontale, divers organismes fédéraux et provinciaux ont participé entre 2011-2012 à 2013-2014 à la mise en œuvre d'activités de commémoration de la guerre de 1812. Dans ce contexte, pour remplir son mandat de coordination au niveau fédéral, le Secrétariat a interagi régulièrement avec d'autres ministères et organismes du GC. À cette fin, le CIC a créé le Groupe de travail interministériel sur la guerre de 1812 (GTI), composé de 25 représentants de 14 organisations et organismes fédéraux ou régionaux¹². Afin de maintenir un contact permanent avec les membres du GTI, le Secrétariat a organisé des réunions et des conférences téléphoniques périodiques, envoyé des courriels et publié régulièrement des mises à jour des rapports d'activité préparés par les ministères et les organismes fédéraux participants – le tout afin d'assurer une approche fédérale intégrée pour l'initiative Commémoration de 1812.

Groupes cibles, intervenants clés et partenaires de prestation

La commémoration de 1812 a été conçue pour tous les Canadiens. Par exemple :

- Les jeunes ont été mobilisés au moyen d'activités visant à attirer leur attention, telles que les applications de médias sociaux, un site Web, la reconstitution de batailles et des pièces de théâtre.
- Les communautés des Premières Nations ont été invitées à tenir des événements communautaires et à raconter leurs histoires.
- Les communautés linguistiques minoritaires ont été invitées à mettre en place des événements communautaires et à raconter leurs histoires.

Le Secrétariat a appuyé 158 projets financés grâce à des subventions et à des contributions mises en place par un large éventail d'organismes, notamment des groupes patrimoniaux, des groupes autochtones, des organismes artistiques non professionnels, des groupes universitaires, des autorités locales et des organismes de coordination régionale¹³. De plus,

¹¹ Environ la moitié des postes étaient vacants à ce moment.

¹² Autres membres : Parcs Canada, Agence de promotion économique du Canada atlantique, Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, Postes Canada, Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada, Agence fédérale de développement économique pour le sud de l'Ontario, Affaires étrangères et Commerce international Canada, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, Industrie Canada, Bibliothèque et Archives Canada, Musée canadien des civilisations, Musée canadien de la guerre, Commission de la capitale nationale, Défense nationale, Monnaie royale canadienne.

¹³ En Ontario, le gouvernement provincial a mis en place et financé des groupes de coordination régionaux pour la durée des commémorations (trois ans). L'Ontario aurait été la seule province à avoir pris de telles dispositions.

dans certaines régions du pays, les administrations municipales et provinciales ont été invitées à soutenir et à participer à l'organisation d'événements locaux afin de commémorer la guerre de 1812.

2.4. Ressources du Secrétariat

Le gouvernement du Canada a attribué à PCH 17,8 millions de dollars en nouveau financement sur une période de trois ans (de 2011-2012 à 2013-2014) afin de couvrir les dépenses du Secrétariat. Les coûts budgétés attribués au Secrétariat sont présentés dans le tableau ci-dessous¹⁴. Comme le montre le tableau 2, les subventions et les contributions ont représenté plus de 60 pour cent (11,5 millions de dollars) du budget¹⁵.

Tableau 2 : Budget détaillé des coûts pour le Secrétariat, de 2010-2011 à 2014-2015 (en dollars canadiens)

Répartition du budget (\$)	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	Total
A. Salaires des employés	0	539 963	548 060	187 558	0	1 275 581
B. Régime d'avantages sociaux des employés (20 %)	0	107 993	109 612	37 512	0	255 117
C. Fonctionnement et entretien	0	1 798 849	2 263 080	541 547	0	4 603 476
D. Total du crédit 1	0	2 446 805	2 920 752	766 617	0	6 134 174
E. Contributions	0	0	500 000	300 000	0	800 000
F. Subventions	0	2 500 000	4 500 000	3 700 000	0	10 700 00
G. Total du crédit 5 (S et C)	0	2 500 000	5 000 000	4 000 000	0	11 500 000
H. Total (crédit 1 + crédit 5)	0	4 946 805	7 920 752	4 766 617	0	17 634 174

Source : Direction générale de la gestion financière

¹⁴ Les frais de location de 165 826 \$ (TPSGC) ont été affectés directement à TPSGC, c'est pourquoi ils n'apparaissent pas dans le budget.

¹⁵ Un montant total de deux millions de dollars du crédit 1 a été consacré à la planification et à la construction du Monument national de la guerre de 1812 sur la Colline du Parlement.

3. Méthodologie d'évaluation

3.1. Portée, calendrier et contrôle de la qualité de l'évaluation

Portée et préoccupations principales de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation est de fournir une information crédible et neutre sur le rendement (l'efficacité, l'économie et l'efficience) des activités du Secrétariat pour l'ensemble de sa durée de vie, de 2011-2012 à 2013-2014, ce qui a représenté une dépense totale d'environ 17,8 millions de dollars¹⁶. L'évaluation a également porté sur les leçons retenues de l'initiative Commémoration de 1812 qui pourraient guider la planification et la mise en œuvre d'événements similaires à l'avenir, ainsi que sur les pratiques exemplaires qui ont été cernées lors de l'examen d'autres questions fondamentales de l'évaluation.

L'évaluation répond aux exigences du PCH en matière de reddition de comptes, et remplit l'obligation du ministre du Patrimoine canadien de faire rapport au sujet des résultats de la commémoration de 1812, conformément aux termes d'un accord avec le SCT qui exige que PCH évalue ses propres activités de commémoration (mises en place par le Secrétariat), ainsi que tous les résultats qui y sont associés. L'évaluation répondait aussi aux exigences voulant que les programmes accordant des subventions et contributions soient évalués conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

En conformité avec la Politique sur l'évaluation de 2009 du SCT, l'évaluation a porté sur deux questions fondamentales en matière de rendement (l'efficacité et la démonstration de l'efficience et de l'économie), tout en recueillant des preuves sur la pertinence de l'initiative Commémoration de 1812 (voir les détails dans le tableau 3 ci-après).

Calendrier

L'évaluation de l'initiative Commémoration de 1812 a été menée entre février 2014 et mars 2015, sous la direction générale de la DSE. Les constatations de cette évaluation seront intégrées dans la prochaine évaluation du PCC prévue pour 2016-2017¹⁷.

¹⁶ Comme mentionné auparavant, un montant de deux millions de dollars a été budgété en vue de la planification du Monument national de la guerre de 1812 et de sa construction. Étant donné que le monument n'était pas terminé au moment de la réalisation de l'évaluation, les dépenses qui y sont associées n'ont pas été prises en compte.

¹⁷ Deux évaluations du PCC ont été réalisées au cours des dernières années, menant toutes les deux au renouvellement du financement pour ce programme. D'abord, en 2007-2008, une évaluation sommative recommandait de répondre au besoin d'améliorer l'information sur le rendement, d'étendre la portée des activités promotionnelles et de mieux les cibler, et finalement d'augmenter et d'élargir les activités de partenariat et de sensibilisation. Deuxièmement, en 2011-2012, l'évaluation a formulé une seule recommandation, celle d'examiner l'initiative du Défi de l'affiche et de faire les ajustements nécessaires afin d'en accroître la portée.

Contrôle de la qualité

La qualité de l'évaluation a été assurée de plusieurs façons : l'approbation du cadre de référence de l'évaluation par le Comité de la planification intégrée, de la mesure du rendement et de l'évaluation de PCH, et la planification de l'évaluation par le personnel de niveau supérieur de la DSE.

Tout le travail de collecte de renseignements associé aux trois sources de données (voir la section 3.3.2) a été réalisé par la DSE. Cela a donné lieu à la rédaction de trois rapports techniques distincts. À partir de ces rapports, un cabinet privé de consultants a été chargé de l'examen et de la validation de toutes les données existantes, ainsi que de la rédaction du rapport d'évaluation. Les constatations préliminaires et les possibles recommandations ont été cernées par les consultants et ont fait l'objet de discussions avec les représentants de la DES et avec les responsables de la gestion du programme de PCH (niveau du directeur général). Les consultants et l'équipe de la DSE ont tenu des rencontres régulières pour éliminer tout malentendu, corriger les erreurs et assurer la qualité générale des analyses à partir desquelles le rapport d'évaluation a été élaboré. De plus, des rencontres régulières ont été tenues avec un groupe de travail sur l'évaluation composé de cadres supérieurs, de gestionnaires et de représentants tant de la DSE que du Secrétariat, ce qui a contribué à assurer la qualité des analyses.

3.2. Questions d'évaluation par question fondamentale

L'évaluation porte sur les questions fondamentales liées au rendement énoncées dans la *Directive sur la fonction d'évaluation* du SCT (2009). L'évaluation traite aussi des leçons retenues pour des projets semblables.

On a choisi les questions d'évaluation et les indicateurs connexes en se fondant sur un modèle logique du Secrétariat de la Commémoration de 1812. Le cadre de travail de cette évaluation a été défini par la DSE et approuvé par le groupe de travail sur l'évaluation. Les enjeux et les questions abordés dans l'évaluation sont présentés dans le tableau 3, et plus en détail dans l'annexe B.

Tableau 3 : Aperçu des enjeux et des questions de l'évaluation

Enjeux	Questions
Pertinence	
Compte tenu de la nature de la commémoration de 1812, la question de la pertinence n'a été abordée qu'en faisant référence aux documents officiels. Le cadre d'évaluation n'a présenté aucune question précise sur la pertinence.	
Rendement – Efficacité	
Atteinte des résultats immédiats attendus	Dans quelle mesure des occasions de participer aux activités et aux événements étaient-elles offertes?
	Dans quelle mesure les commémorations avaient-elles une portée pancanadienne?
Atteinte du résultat intermédiaire attendu	Dans quelle mesure les Canadiens ont-ils participé aux activités et aux événements de commémoration?
Atteinte du résultat final attendu (voir note 1)	Dans quelle mesure les Canadiens ont-ils une meilleure connaissance de la guerre de 1812 et de leur histoire?
Autres questions en matière d'efficacité	Y a-t-il eu des résultats ou des effets inattendus, négatifs ou positifs découlant de la commémoration de 1812?
	Dans quelle mesure les extrants de la Commémoration de 1812 ont-ils contribué à l'atteinte des résultats attendus?
Rendement : Démonstration de l'efficacité et de l'économie	
Efficacité opérationnelle (voir note 2)	Dans quelle mesure les extrants de la Commémoration de 1812 ont-ils été réalisés compte tenu du nombre des ressources?
Économie	Dans quelle mesure les ressources de la Commémoration de 1812 ont-elles été optimisées tout en maintenant la quantité, la qualité et la rapidité adéquates?
Autre	
Leçons retenues	Quelles sont les pratiques exemplaires et les leçons pouvant être tirées de la conception et de la prestation de la Commémoration de 1812?
Remarques : 1. L'évaluation a porté une attention limitée à l'atteinte du résultat final de l'initiative, puisque celui-ci aurait été difficile à évaluer en absence d'une enquête d'opinion publique. Le degré d'atteinte de ce résultat devrait être davantage abordé lors de l'évaluation du PCC prévue pour 2016-2017. 2. L'efficacité correspond à la mesure dans laquelle les ressources sont utilisées de manière à produire un plus grand niveau d'extrants avec le même niveau d'intrant, ou le même niveau d'extrant avec un plus faible niveau d'intrant. Les niveaux d'intrants et d'extrants peuvent se traduire par des hausses ou des baisses de qualité, de quantité, ou les deux. Il y a économie lorsque le coût des ressources utilisées se rapproche de la quantité minimale de ressources requises pour obtenir les résultats escomptés. Une économie est réalisée quand le coût des ressources utilisées correspond à peu près à la quantité minimale de ressources nécessaires pour obtenir les résultats attendus. (Source : Secrétariat du Conseil du Trésor. <i>Politique d'évaluation</i>. [s.l.] Gouvernement du Canada, 2009 [dernière modification : avril 2012]. En ligne, au < http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15024>, consulté le 30 mars 2015.)	

3.3. Méthodes d'évaluation

3.3.1. Consultation préliminaire

Avant d'entreprendre l'évaluation, des discussions préliminaires ont eu lieu avec le personnel du programme participant au Secrétariat. Elles ont donné lieu à l'élaboration des modalités de l'évaluation, qui contiennent une description de la portée et des problèmes de l'évaluation, l'approche méthodologique et un cadre d'évaluation détaillé. Les modalités ont été approuvées par le Comité de la planification intégrée, de la mesure du rendement et de l'évaluation de PCH en octobre 2014.

3.3.2. Sources de données

L'évaluation a compris des sources de données qualitatives et quantitatives, un mélange de sources de données primaires et secondaires, et plusieurs sources de données permettant de faire la validation. Les données probantes ont d'abord été organisées et analysées en fonction des questions fondamentales, des questions d'évaluation et des indicateurs, puis elles ont été regroupées dans une matrice incluant la totalité des données.

La méthodologie d'évaluation incorporait les trois sources de données suivantes :

- **Examen des documents et des bases de données :** Un examen des documents et des bases de données a été mené entre octobre 2014 et février 2015, son but étant d'acquérir une compréhension approfondie de l'initiative Commémoration de 1812. Cette source de données comprend l'étude d'une multitude de documents, y compris des documents ministériels et gouvernementaux clés; des documents sur la commémoration de 1812 (p. ex., budgets, allocations/dépenses annuelles, documents de communication et de sensibilisation et plans d'activités intégrés); des documents ministériels (p. ex., architecture d'alignement des programmes, rapports sur les plans et les priorités et rapports ministériels sur le rendement); les rapports pertinents au PCC (rapports d'évaluation passés et rapports techniques); des documents officiels du GC (discours du Trône et Politique nationale des commémorations); des bases de données et des dossiers de nature administrative; ainsi que les sites Web, les publications et les articles médiatiques du GC. L'annexe D énumère les documents examinés au cours de l'évaluation.
- **Entrevues auprès des informateurs clés :** Des entrevues auprès des informateurs clés ont été menées entre octobre 2014 et janvier 2015. Les entrevues ont permis de recueillir des renseignements très détaillés comprenant des opinions, des explications, des exemples et de l'information factuelle sur les enjeux et les questions de l'évaluation (surtout en lien avec le rendement et les leçons retenues). Les informateurs clés ont été sélectionnés en fonction de leur engagement, de leurs connaissances et de leur expérience au sein du Secrétariat. Un total de 14 entrevues semi-structurées ont été menées avec

sept fonctionnaires du PCH, notamment des directeurs et des gestionnaires de programme directement engagés dans les activités du Secrétariat, deux représentants de programme de PCH et cinq intervenants externes (représentant Parcs Canada, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, le *Niagara 1812 Bicentennial Legacy Council Corporation* et le Musée canadien de la guerre).

- **Études de cas :** Sept projets ont été examinés en détail afin de servir d'études de cas. Du fait de leur valeur illustrative, ils ont aidé à interpréter d'autres données disponibles. Les projets financés ont été sélectionnés au hasard à partir des listes constituées de chaque type de bénéficiaire, et n'étaient pas censés être représentatifs des 158 projets financés par le Fonds de commémoration de la guerre de 1812. Les études de cas ont été la seule source de données provenant directement des bénéficiaires de financement et ont été expressément conçues pour compléter d'autres sources de données utilisées dans l'évaluation.

3.3.3. Limites méthodologiques

Dans l'ensemble, en ce qui concerne le rendement de l'initiative Commémoration de 1812, l'évaluation a permis de tirer des constatations concordantes de l'examen d'observations fournies par les trois sources de données. Néanmoins, lorsqu'ils examinent le contenu du présent rapport, les lecteurs devraient garder à l'esprit un certain nombre de défis survenus au cours de l'évaluation :

- Il faut rester prudent dans l'interprétation des résultats puisque les personnes de PCH consultées représentent la majorité des participants aux entrevues ($n = 9$), et seulement un petit nombre des répondants sont des intervenants externes ($n = 5$). Cette limite a été, en quelque sorte, atténuée par le fait que des entrevues ont été menées avec les participants aux études de cas.
- Les organismes financés et gérés par le Secrétariat ont fourni des rapports finaux d'évaluation qui contenaient des renseignements de qualité variable. De même, il a été constaté que les données sur la participation à des événements et des activités commémoratifs (selon ce qui a été enregistré dans le Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions) manquent parfois de validité et de fiabilité. Cette limite a été réduite en quelque sorte par le fait que les constatations provenant des trois sources de données ont généralement été cohérentes.
- Les indicateurs utilisés pour mesurer la participation à des activités financées ont été d'une utilité limitée pour évaluer la participation globale à la commémoration de la guerre de 1812, car aucun objectif global n'avait été fixé à l'avance en ce qui concerne le résultat indiquant que « les Canadiens participent à des activités et à des événements commémoratifs ». Par conséquent, les constatations associées à l'atteinte de ce résultat doivent être considérées comme provisoires.

- Enfin, comme il a été mentionné plus tôt, les dossiers administratifs ont fourni des données limitées pour documenter les résultats intermédiaires. Néanmoins, les échanges de renseignements entre la DSE et le groupe de travail sur l'évaluation ont permis d'atténuer cette limite dans une certaine mesure.

4. Constatations – Pertinence

Les sections ci-après présentent les renseignements clés relatifs à la pertinence.

Pertinence et harmonisation avec les priorités du GC et de PCH

PRINCIPALES CONSTATATIONS

Les documents officiels présentent la guerre de 1812 comme étant un moment historique important, qui a contribué à forger l'identité canadienne et qui est, par conséquent, digne d'être commémoré. L'initiative a été conçue et mise en œuvre avec l'objectif de renforcer l'identité canadienne et d'offrir aux Canadiens de partout au pays une occasion unique de participer à la célébration d'un moment décisif de l'histoire du Canada et d'y être plus sensibilisés.

La commémoration de 1812 a été harmonisée avec les priorités du PCH consistant à encourager « les Canadiens à partager, exprimer et apprécier leur identité canadienne », conformément aux priorités établies par le GC. La Commémoration de 1812 a également été vue comme un événement clé en prévision des célébrations du 150^e anniversaire du Canada, en 2017.

Le cadre de l'évaluation ne comprenait aucune question précise à l'égard de la pertinence de l'initiative Commémoration de 1812. Toutefois, l'examen des documents et des bases de données a permis de fournir des renseignements pertinents concernant l'harmonisation avec les priorités établies par le GC et PCH.

L'examen des documents et des bases de données a permis de démontrer que des documents officiels du Gouvernement reconnaissent pleinement l'importance des célébrations et des commémorations. Plus particulièrement, ces documents contenaient de l'information pertinente et détaillée concernant les besoins comblés par le PCC, l'harmonisation de ce dernier avec les priorités ministérielles et fédérales, et la légitimité du rôle exercé par ce programme. De plus, autant la *Politique nationale des commémorations* que les discours du Trône en 2010 et 2011 ont fermement appuyé la commémoration du bicentenaire de la guerre de 1812, notamment par des énoncés tels que celui-ci :

« [N]otre gouvernement conviera des millions de citoyens à approfondir leur connaissance du Canada et à en tirer fierté. Il les mobilisera en fait à l'occasion de la commémoration du bicentenaire de la guerre de 1812, un conflit qui a contribué à façonner l'identité canadienne et, par la suite, à donner naissance à notre pays »¹⁸.

Selon les documents examinés dans le cadre de l'évaluation du PCC publiée en 2012, la commémoration de la guerre de 1812 était considérée comme une priorité du GC. La commémoration de cet événement historique a contribué à accomplir l'engagement pris par le gouvernement fédéral, soit « d'informer et d'engager les Canadiens dans le riche

¹⁸ Parlement du Canada. *Discours du Trône ouvrant la troisième session de la quarantième législature du Canada*. [s.l.] Bibliothèque du Parlement, mars 2010. Accessible en ligne à <http://www.parl.gc.ca/parlInfo/Documents/ThroneSpeech/40-3-f.html>, consulté le 30 mars 2015.

patrimoine du Canada et de souligner les anniversaires marquants qui reconnaissent les événements importants qui ont contribué à bâtir le Canada d'aujourd'hui »¹⁹. Les renseignements recueillis pour la même évaluation suggéraient que les initiatives de commémoration du PCC, telles que Commémoration de 1812, étaient en harmonie avec les objectifs du PCC. De plus, la guerre de 1812 a été décrite comme un événement historique digne de considération par le Comité interministériel de coordination. Enfin, la commémoration de 1812 était vue comme un événement central menant à la célébration du 150^e anniversaire du Canada, en 2017. Tel qu'il est énoncé sur le site Web du *Plan d'action économique du Canada* :

« L'investissement du gouvernement du Canada dans la commémoration de la guerre de 1812 permet de stimuler le tourisme et d'offrir aux Canadiens une occasion d'apprendre davantage sur leur histoire. Le 200^e anniversaire de la guerre de 1812 n'est qu'un des nombreux événements qui unissent les Canadiens alors que nous nous préparons à célébrer le 150^e anniversaire du pays en 2017²⁰. »

Au-delà des priorités susmentionnées du GC, tel qu'il est indiqué dans la section 2.2, la Commémoration de 1812 a appuyé la réalisation de l'un des objectifs stratégiques du PCH, notamment « les Canadiens partagent, expriment et apprécient leur identité canadienne ». La Commémoration de 1812 est également devenue une initiative horizontale, exécutée en 2011-2012, 2012-2013 et 2013-2014 au moyen des activités de divers organismes et des gouvernements fédéral et provinciaux. Ainsi, son objectif premier était d'offrir aux Canadiens de partout au pays une occasion unique de participer aux efforts nationaux et locaux visant à commémorer un moment décisif de l'histoire du Canada.

¹⁹ *Document review for the Evaluation of Bicentennial Commemoration of the War of 1812, Draft Technical Report.* [s.l.] [PCH], février 2015.

²⁰ Plan d'action économique du Canada. *Commémoration du bicentenaire de la guerre de 1812.* [s.l.] Gouvernement du Canada [sans date]. Accessible en ligne à <<http://plandaction.gc.ca/fr/initiative/commemoration-du-bicentenaire-de-la-guerre-de-1812>>, consulté le 30 mars 2015.

5. Constatations – Rendement

5.1. Question fondamentale : Atteinte des résultats attendus

Les sections suivantes présentent les constatations de l'évaluation sur le rendement du Secrétariat quant à son efficacité.

Dans quelle mesure des occasions de participer aux activités et aux événements étaient-elles offertes?

PRINCIPALES CONSTATATIONS

Les données issues de l'examen des documents et des bases de données, les entrevues avec les informateurs clés et les études de cas ont mis en évidence que le Fonds de commémoration de la guerre de 1812, géré par le Secrétariat, a offert des occasions variées et nombreuses de participation à la commémoration de la guerre de 1812 aux organismes bénéficiaires et aux publics cibles.

Les sources indiquent que les projets financés par le moyen des subventions et contributions ont été efficacement gérés, et que cette composante de l'initiative de Commémoration de 1812 a joué un rôle important dans le soutien de projets promouvant la participation des Canadiens à des activités commémoratives.

Efficacité du Fonds de commémoration de 1812 géré par le Secrétariat

Conformément à son mandat, PCH a eu la responsabilité de diriger et de coordonner les initiatives visant à commémorer la guerre de 1812 au nom du GC. L'une de ces initiatives clés a été la création du Fonds de commémoration de la guerre de 1812, géré par le Secrétariat. Ce fonds spécial, ayant un budget de 11,5 millions de dollars pour trois ans, a été créé pour soutenir des projets basés dans des communautés partout au Canada. Les données issues de l'examen des documents et des bases de données ont indiqué que, entre 2011-2012 et 2013-2014, le Secrétariat a financé un total de 158 projets commémoratifs (dont 102 contributions et 56 subventions), ce qui dépasse largement l'objectif initial de 100 projets à financer partout au Canada.

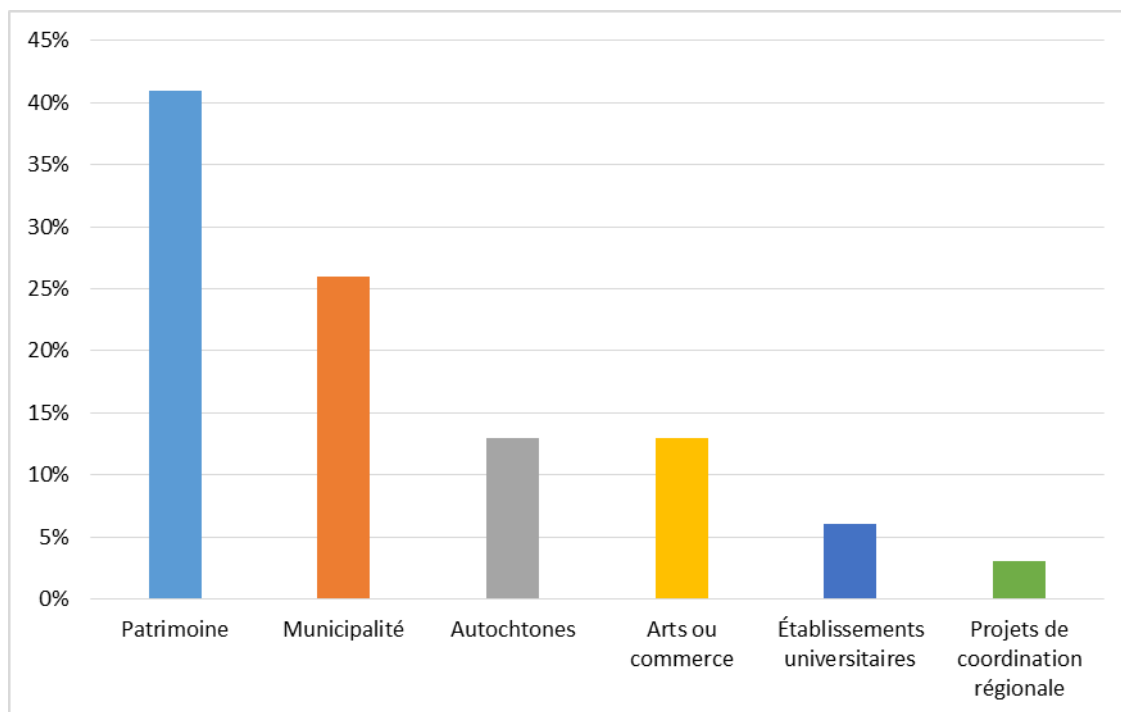
L'examen des documents et des bases de données a démontré que les projets financés par le Fonds de commémoration de la guerre de 1812 pourraient être divisés en 11 catégories²¹. De tous les projets financés, 52 ont porté sur du matériel ou des activités d'apprentissage, 36 sur des expositions, 34 sur des reconstitutions historiques, 30 sur des activités et

²¹ Figurent au nombre de ces catégories les activités et événements commémoratifs; les reconstitutions historiques, les expositions, les plaques et les monuments, les cérémonies d'inauguration de sites, les programmes et les visites d'interprétation, les films documentaires, le matériel d'apprentissage, les sites Web éducatifs, les prestations théâtrales et musicales, ainsi que les projets et les concours d'art à grande échelle.

événements commémoratifs, 28 sur des représentations théâtrales ou musicales, 18 sur des plaques et monuments, 13 sur des sites Web éducatifs, 7 sur des programmes d'interprétation et des visites, 7 sur des projets ou concours d'œuvres d'art de grande envergure, 6 sur des films documentaires et 5 sur des cérémonies d'inauguration de sites.

Six grandes catégories d'organismes ont reçu du financement de la part du Secrétariat par le moyen des subventions et contributions²². Une analyse des tendances concernant le nombre de projets financés par PCH au moyen des subventions et contributions entre 2011-2012 et 2013-2014 et exécutés par ces intervenants a révélé que presque la moitié de tous les bénéficiaires étaient des organismes patrimoniaux (41 pour cent). Au nombre des autres bénéficiaires figurent les municipalités (26 pour cent), les groupes autochtones (13 pour cent), les organisations artistiques ou commerciales (13 pour cent), les groupes universitaires (6 pour cent) et les organismes de coordination régionaux (3 pour cent).

Figure 2 : Types d'organisations ayant reçu un financement du Secrétariat



Source : SGISC, 2014-2015

Données et graphiques : SPPEDS, mai 2015

Au moins un tiers de tous les projets ont présenté une composante d'apprentissage explicite, sous forme de matériel ou d'activités d'apprentissage, y compris des ressources éducatives pour les étudiants (p. ex., des classes ou des leçons d'histoire) ou des activités

²² Il s'agit notamment des organismes patrimoniaux (organismes historiques et militaires à but non lucratif et musées); des municipalités (organismes provinciaux, villes et festivals commandités par leur municipalité); des groupes autochtones (entreprises et organisations autochtones et des Premières Nations); des organismes artistiques ou commerciaux (organismes d'art à but non lucratif et entreprises privées); des groupes scolaires (universités et conseils scolaires); des projets de coordination régionaux (le *Niagara 1812 Bicentennial Legacy Council Corporation* en Ontario, et le *St. John River Heritage Corridor* au Nouveau-Brunswick).

d'apprentissage pour le grand public ou les jeunes (p. ex., des conférences, des ateliers, des articles, des magazines et des livres portant sur l'histoire).

Les entrevues ont mis en évidence le fait que des occasions nombreuses et variées de participer aux activités de commémoration ont été offertes aux Canadiens. Comme mentionné par l'un des participants aux entrevues, il existe un grand intérêt de la part du public pour les commémorations historiques, bien plus marqué que ce qui avait été prévu.

Trois des études de cas ont porté sur des projets nécessitant de la recherche et la rédaction de nouveaux récits pour étayer la narration existante.

La grande majorité des participants aux entrevues étaient d'avis que les projets appuyés par le Fonds de commémoration de la guerre de 1812 au moyen des subventions et contributions ont été efficacement gérés. De plus, cette composante a joué un rôle important dans l'élaboration de projets visant à promouvoir la participation des Canadiens à des activités commémoratives, compte tenu surtout que l'objectif initial (à savoir, le nombre de projets appuyés partout au Canada au moyen de subventions et contributions) a été largement dépassé. En outre, d'autres programmes de PCH ont versé un financement additionnel, tout en appuyant 62 projets portant sur la commémoration de la guerre de 1812 par le biais de subventions et de contributions.

L'examen des documents et des bases de données a fait ressortir qu'un comité de « triage » (constitué de représentants de divers programmes de PCH) a été mis en place au cours des premières étapes de la commémoration de 1812, ses fonctions principales étant d'examiner les demandes de « déclaration d'intérêt » envoyées par des bénéficiaires potentiels, et de déterminer les programmes ou les bureaux régionaux de PCH les plus en mesure d'appuyer ces projets. Le comité de triage a tenu cinq réunions (trois en novembre 2011 et deux au début de 2012).

Le formulaire de déclaration d'intérêt a été conçu pour offrir une rétroaction immédiate à un demandeur, et pour réduire le nombre de demandes complètes non admissibles. La déclaration d'intérêt a permis aux agents de programme de conseiller les clients éventuels avant qu'ils ne remplissent une demande. Les activités non admissibles ont été immédiatement repérées, ce qui a permis une amélioration du processus d'évaluation des demandes officielles. Selon les informateurs clés, les déclarations d'intérêt ont été des outils utiles pour fournir des rétroactions promptes et ainsi mieux orienter les clients éventuels dans le choix de projets à prioriser.

Si les données montrent que les déclarations d'intérêt ont été un outil efficace, elles suggèrent également que le processus de triage n'a pas fonctionné comme attendu. Un informateur clé de PCH a déclaré que le Fonds de commémoration de 1812 a été établi, à l'origine, comme moyen de retenir seulement un nombre restreint de demandes, notamment celles qui ne pouvaient pas être financées par d'autres programmes. Toutefois, le rôle du comité de triage ne s'est pas concrétisé, puisque le Fonds a fini par accepter 95 pour cent des demandes de projets reçues. Selon le personnel du PCH interviewé dans le cadre de l'évaluation, cette situation s'est produite, d'une part, parce que le Fonds a appliqué les

modalités du PCC, qui sont vastes et souples, et, d'autre part, en raison du fait que les demandes n'étaient pas reçues dans les délais prescrits par d'autres programmes. En rétrospective, il aurait mieux valu que le Fonds de commémoration de la guerre de 1812 soit créé en tant que fonds indépendant, de façon à prendre en charge la majorité des projets liés à la Commémoration de 1812.

Facteurs de réussite

Le personnel de PCH et les intervenants externes ont cerné un nombre de facteurs de réussite pertinents quant à la capacité du Secrétariat de gérer les subventions et les contributions. Au nombre de ces facteurs figurent la latitude et la flexibilité dans l'élaboration de politiques opérationnelles afin d'accélérer l'approbation des demandes, l'expertise de l'équipe du Secrétariat et les connaissances interdisciplinaires de ses membres, les outils d'évaluation efficaces (tels les formulaires de déclaration d'intérêt) conçus pour accélérer les procédures. De plus, en recourant aux réseaux régionaux et nationaux pour annoncer le lancement de l'initiative Commémoration de 1812, et pour diffuser de l'information, le Secrétariat a été en mesure de joindre un grand nombre d'organismes en peu de temps.

Les études de cas font écho à ces points de vue concernant la capacité du Secrétariat de gérer les subventions et les contributions. Tous les projets examinés dans les études de cas ont évalué de manière favorable plusieurs aspects des services offerts par le Secrétariat. La rapidité de traitement des demandes a reçu la note la plus basse (soit 3,7 sur 5), alors que les services personnels provenant du Secrétariat ont obtenu la note la plus haute (4,5 sur 5)²³.

Défis

L'un des défis mentionnés par plusieurs sources prenant part aux entrevues a été le lancement tardif de l'initiative Commémoration de 1812, à l'automne 2012, ce qui a laissé très peu de temps pour allouer 2,5 millions de dollars au soutien des projets et pour distribuer le matériel promotionnel. Cette situation a eu un effet d'entraînement sur la charge de travail des agents de programme de première ligne et cet effet a perduré jusqu'à l'exercice financier suivant. Un autre défi, mentionné par l'un des participants aux entrevues, est lié aux responsabilités et niveaux d'engagement de divers programmes du PCH dans la gestion des subventions et contributions. Finalement, les organismes bénéficiaires ont fait état de la difficulté liée au temps de traitement des demandes.

²³ Ministère du Patrimoine canadien. *Evaluation of the Commemoration of the War of 1812. Case Studies, Technical Report*. [s.l.] DSE, janvier 2015.

Dans quelle mesure les commémorations avaient-elles une portée pancanadienne?

PRINCIPALES CONSTATATIONS

Même si un grand nombre d'activités financées ont eu lieu en Ontario et au Québec, l'initiative Commémoration de 1812 s'est étendue dans presque toutes les provinces, ce qui a contribué à multiplier les occasions de faire participer les Canadiens et les publics cibles à des activités et des événements liés à la commémoration de la guerre de 1812.

Divers outils de promotion et d'apprentissage ont été créés et distribués partout au Canada, à un vaste éventail de clients comprenant écoles, groupes régionaux, organismes communautaires, organisations fédérales, municipalités et sites nationaux historiques. Le site Web s'est révélé un mécanisme de promotion important pour la commémoration de la guerre de 1812 et pour stimuler la sensibilisation des Canadiens à l'égard de cet événement historique.

Les efforts de coordination du Secrétariat ont fait l'objet d'éloges du fait de son rôle de catalyseur positif et cohérent, ce qui a facilité les communications et les échanges d'informations directs entre les organismes et donné lieu à la création de partenariats utiles. Les groupes de travail étaient considérés comme des mécanismes utiles pour que les partenaires se tiennent au courant des différentes activités financées, tirent parti des activités et en fassent la promotion, mais aussi pour garder les membres du Parlement informés des activités de la Commémoration de 1812. Il est généralement convenu les outils mis au point par le Secrétariat pour tenir au fait les membres du GTI (p. ex., le calendrier, la liste des activités, etc.) constituent l'un des facteurs clés dans la réussite des efforts de coordination.

Efficacité des activités de sensibilisation et des initiatives menées par le Secrétariat pour atteindre une portée pancanadienne

Pour faire en sorte que la Commémoration de 1812 ait une portée pancanadienne²⁴, le Secrétariat a mis en œuvre une stratégie intégrée comprenant le financement d'une série de projets et d'activités de sensibilisation, un site Web autonome du GC sur la guerre de 1812, une application mobile, une campagne publicitaire (non comprise dans le budget de 17,8 millions réservé pour la Commémoration de 1812), et l'élaboration d'outils éducationnels et de produits de communication distribués dans tout le Canada. Des produits complémentaires (p. ex., du matériel promotionnel ou éducatif) mis au point par PCH devaient être distribués dans des écoles, des groupes régionaux liés à la guerre de 1812, des organismes communautaires, des organisations fédérales, des municipalités et des sites historiques nationaux. L'objectif de ces outils éducatifs et de ces produits de communication était d'encourager les Canadiens à chercher d'autres ressources et

²⁴ L'un des moyens par lesquels l'initiative Commémoration de 1812 devait atteindre une portée pancanadienne était grâce aux efforts visant à promouvoir la sensibilisation nationale, conçus pour éduquer les Canadiens sur l'importante contribution apportée par les premiers Canadiens (tant anglophones que francophones), y compris par les Premières Nations et les Noirs, ainsi que sur leur influence quant à l'issue de la guerre de 1812; à encourager les Canadiens à commémorer le 200^e anniversaire de la guerre de 1812, et à chercher davantage de renseignements en consultant les ressources en ligne.

renseignements sur le Web. Des produits mettant en valeur des éléments d'identité visuelle devaient également être distribués partout au Canada, lors d'événements nationaux et d'autres activités fédérales.

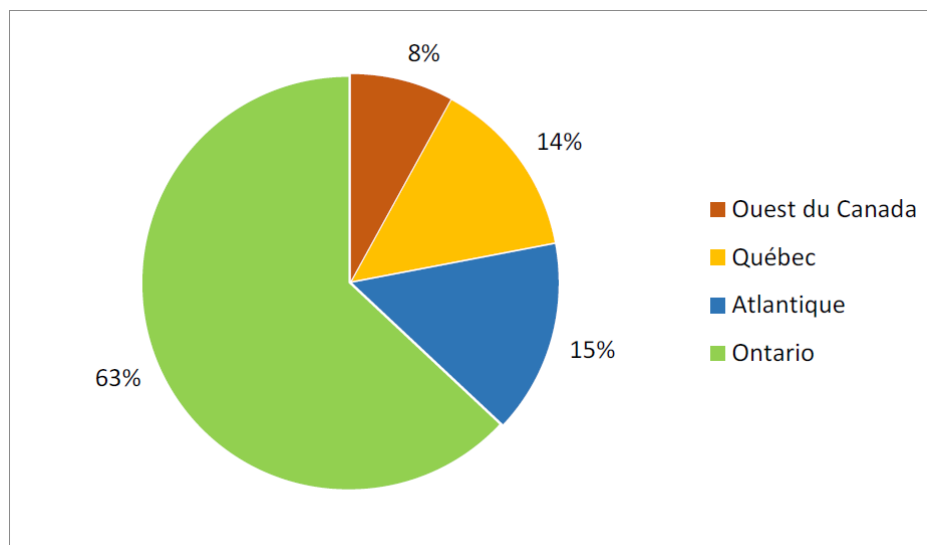
Un site Web exhaustif du GC consacré à la guerre de 1812 a été élaboré et a servi de source principale d'information sur cet événement historique²⁵. Y figuraient des renseignements, des photos et des vidéos historiques, un centre de ressources contenant des plans de cours pour les professeurs, une chronologie détaillée de la guerre de 1812, un centre multimédia comportant des communiqués de presse et une galerie de photos, ainsi qu'un message du premier ministre. Le site était lié à certains médias sociaux (YouTube, Twitter, Flickr et Facebook) et incluait des liens vers diverses pages Web traitant de la guerre de 1812, y compris des pages mises au point par d'autres organisations fédérales, groupes régionaux de 1812 et d'autres sources fiables. Un total de 696 464 visites a été rapporté sur le site Web <1812.gc.ca> entre mai 2012 et le 31 décembre 2014.

Les entrevues avec les informateurs clés et l'examen des documents et des bases de données ont révélé que les activités de sensibilisation menées par le Secrétariat, les efforts pour gérer les subventions et les contributions et pour exercer un rôle de coordination au nom du GC ont contribué à ce que la Commémoration de 1812 ait une portée pancanadienne. Plus particulièrement, plus de la moitié de l'ensemble des activités et des événements de commémoration financés par le Secrétariat (par l'entremise des subventions et contributions) ont eu lieu en Ontario (63 pour cent), ce qui n'est pas surprenant compte tenu de la localisation géographique de la guerre de 1812²⁶. La deuxième région la plus importante a été le Canada atlantique, où 15 pour cent des activités et des événements de commémoration ont été organisés. D'autres activités ont eu lieu au Québec (14 pour cent) et dans l'Ouest canadien (8 pour cent) (Figure 3).

²⁵ Consulter la version française au <<http://1812.gc.ca>>

²⁶ La guerre de 1812 s'est surtout déroulée en Ontario, plus précisément aux alentours de la région de Niagara, bien que des batailles aient également été menées dans le sud du Québec, et que certains événements se soient également déroulés sur la côte est du Canada.

Figure 3 : Répartition des projets ayant obtenu des S et C, par région



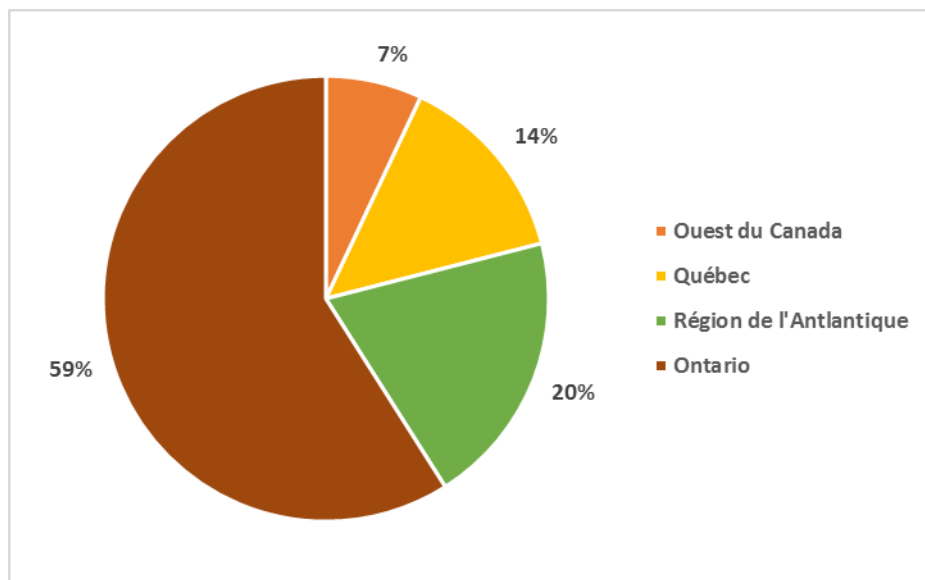
Source : SGISC, 2014-2015

Données et graphiques : SPPEDS, mai 2015

L'évaluation a révélé de légères différences entre l'emplacement des bénéficiaires (voir les chiffres ci-dessus) et celui des événements et des activités, ce qui s'explique par le fait que certains organismes bénéficiaires ont tenu des activités à l'extérieur de leur province de résidence. Par exemple, certains organismes situés au Nouveau-Brunswick ont organisé des activités financées par des S et C en Ontario et au Québec.

Plus particulièrement, un examen des données a démontré que 59 pour cent de tous les fonds attribués par le Secrétariat au moyen de subventions et contributions ont soutenu 100 projets mis sur pied par des organismes de l'Ontario, 20 pour cent des fonds ont appuyé 23 projets menés par des organismes du Canada atlantique, tandis que 8 pour cent ont été versés à 13 projets gérés par des organismes de l'Ouest canadien. Les organismes bénéficiaires québécois ont investi la totalité de leurs fonds dans leur province (14 pour cent) à l'appui de 22 projets financés sous forme de S et C.

Figure 4 : Répartition des organisations bénéficiaires de S et C, par région



Source : SGISC, 2014-2015

Données et graphiques : SPPEDS, mai 2015

En ce qui concerne la distribution de matériel promotionnel ou éducatif, l'examen des documents et des bases de données a révélé ce qui suit :

- Le Secrétariat a distribué une vaste gamme de matériel promotionnel, notamment 124 000 épingles, 100 000 tatouages, 125 000 autocollants, 360 000 cartes postales dans les deux langues officielles et 3 050 trousseaux d'information.
- Un total de 20 000 écoles primaires et secondaires de partout au Canada ont reçu une trousse éducative, comprenant du matériel éducatif : 25 plans de cours en anglais ou en français (pour la 5^e année, et pour la 7^e à la 9^e année), en format électronique et sur papier, ainsi que des outils éducatifs pour les enseignants (p. ex., des plans de cours, des livres, de la recherche, des ateliers et d'autres matériaux d'enseignement). On a sollicité l'expertise d'historiens, d'éducateurs et d'autres experts clés afin d'élaborer du contenu d'apprentissage à partir d'histoires courantes, comme des dépliants sur la guerre de 1812 et des affiches sur les héros et les héroïnes de la guerre de 1812, décrivant les grandes batailles menées pendant ce chapitre de l'histoire canadienne.

Selon le personnel du PCH qui a participé aux entrevues, les activités de sensibilisation menées par le Secrétariat ont contribué d'une manière significative à ce que les commémorations aient une portée pancanadienne. Plusieurs participants aux entrevues ont souligné que la plupart des Canadiens n'avaient pas entendu parler de la guerre de 1812 avant le début des commémorations. Un participant a ajouté que cet événement historique était enseigné dans le cadre du programme d'éducation de l'Ontario, mais pas dans les autres provinces, où peu de choses étaient connues sur le sujet avant que Commémoration de 1812 ne soit lancée.

Certains participants aux entrevues ont fait valoir que le choix du moment du lancement de la campagne publicitaire nationale (pendant les jeux Olympiques de l'été 2012) a joué un rôle important dans la sensibilisation des Canadiens à la guerre de 1812²⁷. Certains Canadiens ont déclaré que la campagne avait laissé peu de gens indifférents, alors que d'autres, qui étaient d'avis qu'il s'agissait d'un événement important, ont applaudi le GC pour les commémorations. Pour d'autres Canadiens encore, il était inapproprié que le gouvernement dépense de l'argent pour un tel événement. Enfin, un participant aux entrevues a affirmé que le résultat de cette campagne, qu'il soit positif ou négatif, a été d'augmenter la sensibilisation à la guerre de 1812.

Selon les opinions exprimées par les participants aux entrevues, le site Web a été un mécanisme important pour promouvoir la commémoration de 1812 et augmenter la sensibilisation des Canadiens à cet égard. Certains répondants de PCH ont mentionné que le contenu du site Web avait été validé par un groupe d'historiens, et que chaque ministère ou organisme du gouvernement fédéral engagé dans les activités de promotion et de financement pourrait utiliser ce site pour en informer le public. Les données des entrevues avec les informateurs clés suggèrent qu'environ un million de Canadiens de partout au pays ont été directement exposés à des activités et à des événements de commémoration²⁸. Plusieurs informateurs participant aux entrevues ont dit que ces activités et événements avaient contribué à ce que les Canadiens aient une plus grande connaissance des moments et des événements liés à l'histoire de la guerre de 1812.

Bien qu'un grand nombre des activités financées ait eu lieu en Ontario et au Québec, des événements importants ont également été organisés dans les provinces de l'Ouest canadien et dans le Canada atlantique. Les données tirées de l'examen des documents et des bases de données ont également mis en lumière le succès de l'initiative de Commémoration de 1812 auprès des Autochtones canadiens (9 pour cent de tous les projets financés provenaient d'organisations autochtones).

Les entrevues avec les informateurs clés ont fait ressortir des opinions différentes parmi le personnel du PCH et les représentants d'intervenants externes quant à l'efficacité des efforts visant à promouvoir la sensibilisation nationale. Plusieurs personnes interviewées de PCH ont dit que le Secrétariat avait obtenu de meilleurs résultats que ce à quoi on s'y attendait pour ce qui est d'assurer une portée pancanadienne des commémorations. On s'attendait à ce que la Commémoration de 1812 soit plus pertinente pour les Canadiens habitant la

²⁷ En octobre 2012, une évaluation de cette campagne a révélé que plus de la moitié des répondants (55 pour cent) se souvenaient d'avoir été exposés à une forme de publicité concernant la guerre de 1812. La sensibilisation augmentait avec l'âge, étant de 41 pour cent chez les 18-34 ans, et de 68 pour cent chez les personnes de 55 ans et plus. Les répondants étaient généralement positifs au sujet du rendement global du GC, 35 pour cent d'eux réagissant de manière positive aux efforts visant à informer les Canadiens au sujet de la guerre de 1812, et 38 pour cent réagissant positivement aux efforts visant à fournir des renseignements au public en général. De plus, 45 pour cent des répondants étaient positifs à l'égard du rendement général du GC. Source : TNS Canadian Facts Inc. *Évaluation de la campagne publicitaire relative à la Commémoration de la guerre de 1812. Outil d'évaluation des campagnes publicitaires (OECF). Rapport sur la méthodologie*. [s.l.] PCH, novembre 2012.

²⁸ *Key Informant Interviews. Technical Report for the Evaluation of the Bicentennial Commemoration of the War of 1812*. [s.l.] [PCH], février 2015.

région de Niagara (Ontario) et, dans une certaine mesure, pour ceux habitant au sud-ouest de Québec, du fait que ces régions sont celles où la majeure partie de la guerre de 1812 a eu lieu. Cependant, les commémorations ont également accru la sensibilisation à la grande importance de ce conflit chez des Canadiens provenant d'ailleurs au pays. Au Canada atlantique, les commémorations ont sensibilisé les gens à l'histoire des corsaires durant la guerre de 1812. Dans l'Ouest canadien, les commémorations ont illustré non seulement le lien entre la guerre de 1812 et l'économie de la traite des fourrures, mais aussi les luttes pour l'obtention des territoires de l'Ouest entre les Britanniques et les Américains. En fin de compte, certains des meilleurs projets appuyés par le Fonds de commémoration de 1812 ont permis de sensibiliser les gens à ces histoires moins connues.

Les représentants des intervenants externes qui ont été interviewés dans le cadre de l'évaluation ont également indiqué que, pour des raisons évidentes, certaines régions du pays ont démontré plus d'intérêt envers la Commémoration de 1812. Néanmoins, ces mêmes sources ont convenu que les organismes fédéraux ayant une présence nationale, comme Parcs Canada ou la Société canadienne des postes, ont joué un rôle important dans l'atteinte d'une portée pancanadienne. Par exemple, certaines activités financées par le Secrétariat ont été tenues sur des sites de Parcs Canada partout au pays. L'un des informateurs clés a indiqué que la commémoration de 1812 était évoquée dans tous les parcs et sites de Parcs Canada.

Facteurs de réussite

Selon le personnel du PCH ayant pris part aux entrevues, plusieurs facteurs ont contribué à la promotion des activités de sensibilisation nationale, notamment une étroite collaboration avec 14 ministères entre les ministères (p. ex., avec Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, Défense nationale et les Forces canadiennes, Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada, Infrastructures Canada, Postes Canada, Monnaie royale canadienne), le bureau régional de l'Ontario de PCH et 9 organismes-cadres sans but lucratif s'intéressant à la guerre de 1812 en Ontario, au Québec, dans les provinces de l'Atlantique et l'Ouest canadien l'implication du Bureau régional de l'Ontario et des groupes régionaux ayant une bonne connaissance des communautés; la distribution de matériel de communication et de promotion par l'intermédiaire des réseaux existants; et, la documentation fournie par les bénéficiaires expliquant comment leurs activités financées ont aidé à sensibiliser les gens.

Défis

Selon des informateurs clés de PCH, le principal obstacle à la promotion de la sensibilisation nationale a été la réaction négative d'une partie de la population canadienne, en particulier par rapport à la campagne de publicité télévisée.

Efficacité des activités de coordination du GC menées par le Secrétariat

Au niveau du GC, une partie du mandat du PCH consiste à renforcer le sentiment d'appartenance à la communauté canadienne. Par conséquent, le Ministère est largement

engagé dans la protection de la culture canadienne. PCH offre aux Canadiens des occasions de partager leurs histoires, d'apprendre sur les autres et de mieux se comprendre les uns les autres, de s'engager dans l'édification de la nation et de reconnaître et de célébrer les réalisations des Canadiens et la commémoration d'événements historiques. Des contributions distinctes et vitales à la commémoration de l'histoire canadienne et du patrimoine canadien sont également apportées par plusieurs autres ministères, groupes et organismes du gouvernement fédéral.

La *Politique nationale des commémorations* a été présentée en 2002, et l'une de ses priorités au fil des ans a été d'établir un forum visant à appuyer la prise en considération et la coordination d'un large éventail d'activités de commémoration partout au Canada. Ainsi, la politique a joué un rôle dans la création du CCI dont le mandat comprenait l'amorce et la mise en œuvre des projets de commémoration 1812²⁹. Le CCI est constitué de délégués provenant de 26 organismes fédéraux différents, et sa fonction principale est de promouvoir la coordination interdépartementale pour les activités de commémoration du GC³⁰.

Les données tirées de l'examen des documents et des bases de données, ainsi que celles découlant des entrevues avec les informateurs clés ont indiqué que PCH était mandaté pour agir en tant que point central pour les commémorations de la guerre de 1812 organisées par le GC. De plus, il a assuré la direction et la coordination pour stimuler l'engagement des ministères et des organismes fédéraux dans la Commémoration de 1812, tout en augmentant la sensibilisation et l'appréciation de l'importance de la guerre de 1812 sur l'évolution du Canada.

Tel qu'il a été mentionné dans la section 2.3, l'examen des documents et des bases de données a révélé que le CCI est à l'origine du GTI, constitué de 25 délégués provenant de 14 organisations et organismes. Ce secrétariat est devenu un mécanisme très efficace pour enrichir les thèmes sur la guerre de 1812 lors de l'étape de planification. Le personnel du PCH et des représentants d'intervenants externes prenant part aux entrevues ont indiqué que le GTI a représenté un moyen efficace de transmettre et de recevoir des mises à jour de la part d'organismes fédéraux au sujet de la planification et de la mise en œuvre d'activités pertinentes. Les représentants d'intervenants externes ont également dit que le GTI a réuni autour de la table un groupe d'organismes dont les mandats étaient étroitement liés aux commémorations, et dont les contributions ont été opportunes et valables.

Les données de l'évaluation suggèrent que la Commémoration de 1812 n'a pas toujours été considérée comme étant une priorité aux yeux des ministères engagés. Par conséquent, il était souvent difficile d'obtenir en temps opportun des renseignements sur les efforts et les investissements connexes lors des premières étapes de l'initiative.

Le personnel du PCH consulté dans le cadre de l'évaluation a dit que le GTI était un mécanisme utile pour se tenir au courant des différentes activités financées, tirer parti des activités et en faire la promotion croisée et tenir les membres du Parlement au courant des

²⁹ Le CCI a été créé avant le Secrétariat et il existe encore à ce jour. Sa fonction première est de promouvoir la coordination interministérielle pour les activités de commémoration du GC.

³⁰ *Politique nationale des commémorations* [s.l.] [sans date].

activités liées à Commémoration de 1812. La grande majorité de ces sources (ainsi que les représentants d'intervenants externes) étaient d'avis que les outils (p. ex., le calendrier, la liste des activités, etc.) élaborés par le Secrétariat pour tenir au fait les membres du GTI sont l'un des facteurs clés dans la réussite des efforts de coordination.

Lors des entrevues, le personnel du PCH et les représentants d'intervenants externes ont déclaré que les partenariats établis entre le Secrétariat, les organismes du portefeuille au sein du PCH et d'autres organismes fédéraux ont augmenté le nombre d'occasions que les Canadiens se sont vu offrir de prendre part aux activités et aux événements de la Commémoration de 1812.

Les données issues des entrevues ont révélé que des partenariats intéressants ont été établis entre le Secrétariat et Parcs Canada menant à des activités et à des événements liés à Commémoration de 1812, comme des vidéos promotionnelles qui ont fait le tour du Canada. De plus, des activités financées par PCH ont eu lieu dans des lieux historiques nationaux gérés par Parcs Canada. Certains informateurs de PCH considéraient également les organismes du portefeuille au sein du PCH comme des partenaires tout aussi importants. Par exemple, le Musée canadien de la guerre a organisé une exposition à Ottawa et une exposition itinérante qui a voyagé dans tout le Canada, ce qui a permis aux Canadiens de visiter des expositions liées à la guerre de 1812.

D'autres participants aux entrevues ont fait remarquer que le Secrétariat a fourni des renseignements et des conseils stratégiques aux membres du GTI. Une autre source a même affirmé que [traduction], « sans la contribution de PCH, nous aurions été plus limités sur les plans pratique et stratégique ».

Des représentants d'intervenants externes participant aux entrevues ont exprimé un degré élevé de satisfaction à l'égard des efforts de coordination déployés par le Secrétariat. Ces sources ont souligné l'importance du soutien du Secrétariat pour faciliter les contacts, et ont fait l'éloge du Secrétariat pour les avoir tenus continuellement informés, notamment au moyen d'un système de partage d'information entre les divers partenaires. De telles contributions ont encouragé la participation des ministères et des organismes fédéraux à la Commémoration de 1812. Des représentants des intervenants externes ont également souligné le rôle crucial que le Secrétariat a joué en tant que facilitateur entre les ministères et les organismes fédéraux, qui autrement n'auraient pas eu la possibilité de travailler ensemble. Ainsi, le Secrétariat a facilité la création d'un partenariat entre le ministère de la Défense nationale et Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. La campagne nationale a également profité d'un partenariat entre Parcs Canada et les communautés des Premières Nations qui ont été invitées à partager leurs histoires sur les sites de Parcs Canada. Ce partenariat a offert une occasion de consolider les relations avec les Premières Nations et, pour citer l'un des participants aux entrevues, de « travailler avec elles pour que leurs histoires soient mieux connues ».

Facteurs de réussite

En plus d'une bonne communication entre les membres du GTI, les personnes interrogées de PCH ont relevé divers facteurs de réussite qui ont facilité la coordination de la participation du GC. Il s'agit notamment des outils mis au point (p. ex., des calendriers, des listes d'activités, etc.) pour garder les membres « toujours informés de ce qui se passe sur le terrain » et être en mesure de « tenir les gens à jour et avoir de l'information exacte ». Étant donné que PCH n'était pas le seul ministère à créer du matériel lié à la guerre de 1812, le GTI a également joué le rôle de forum pour le partage du matériel promotionnel.

Les représentants des intervenants externes participant aux entrevues ont convenu que le facteur le plus important dans la réussite de la coordination des interventions des ministères et des organismes fédéraux a été l'efficacité de l'équipe du PCH. Les membres de cette équipe ont été des « facilitateurs positifs et cohérents » qui ont facilité les communications directes entre des organisations qui, normalement, n'auraient pas communiqué entre elles. Les représentants des intervenants externes ont également apprécié l'ouverture de l'équipe, qui a contribué à la création d'un environnement de travail collaboratif.

Défis

En ce qui concerne la coordination du GC, les données tirées de l'évaluation ont fait ressortir les défis suivants en lien avec des activités liées à Commémoration de 1812 :

- Certains ministères ont démontré peu d'intérêt au cours des premières étapes de planification des activités de commémoration.
- L'un des participants aux entrevues a indiqué que les défis liés à la coordination de la participation du GC n'étaient pas très différents des défis généralement rencontrés dans toute initiative du gouvernement mettant à contribution de nombreux groupes, et dont l'adhésion peut fluctuer. Pour citer cette source :

[TRADUCTION] « [L']un des défis consistait à assurer que les gens nous fournissent l'information à temps. Dans certains cas, nous n'avons peut-être pas été au courant qu'une annonce avait eu lieu, mais je crois que c'est normal lorsque plusieurs organismes fédéraux participent à un projet³¹. »

- Un autre défi était lié à l'intérêt variable des intervenants du GC à l'égard des activités de Commémoration de 1812. Selon l'un des participants aux EIC, tous les participants n'y ont pas mis le même enthousiasme.

³¹ Key Informant Interviews. Technical Report for the Evaluation of the Bicentennial Commemoration of the War of 1812. [s.l.] [PCH], février 2015.

Dans quelle mesure les Canadiens ont-ils participé aux activités et aux événements de commémoration?

PRINCIPALES CONSTATATIONS

En dépit des exigences relatives à la production de rapports, il y a eu des contraintes qui ont empêché le Secrétariat d'obtenir des données fiables sur le nombre réel de Canadiens ayant participé aux activités et aux événements de commémoration et d'en faire rapport.

Certaines sources (p. ex., le RMR) ont indiqué que les projets financés par le Fonds de commémoration de 1812 ont rejoint au moins un million de Canadiens. Cela a été partiellement possible grâce à la tenue d'événements qui ont attiré de grandes foules. Cependant, plusieurs activités tenues dans de petites collectivités qui ont joué un rôle direct dans la guerre de 1812 et qui s'identifiaient à des événements historiques associés à cette guerre ont aussi connu beaucoup de succès pour ce qu'il y a de la participation et de l'élan. Le Secrétariat a toutefois indiqué que certains événements ont été moins populaires que ce qui avait été prévu.

L'évaluation des documents et des bases de données a révélé que, mis à part les déclarations faites en 2012-2013 selon lesquelles le Fonds de commémoration de 1812 « avait atteint environ 936 000 Canadiens »³², aucune preuve n'a été trouvée à l'appui de tentatives de présenter des chiffres plus exacts dans les rapports ministériels sur le rendement publiés par PCH. Le Secrétariat a plutôt décidé de faire rapport de façon plus générale sur le nombre de projets financés au Canada.

Le Secrétariat était d'avis que cette affirmation était justifiée compte tenu de certains projets à grande échelle, comme la Tournée 1812 des Grands voiliers³³ qui a rejoint à elle seule plus d'un million de personnes³⁴.

Les entrevues avec les informateurs clés, l'examen des documents et des bases de données et les études de cas ont révélé qu'il est difficile d'obtenir des données sur le nombre exact de Canadiens ayant participé aux activités financées par l'initiative Commémoration de 1812³⁵. Le Secrétariat a choisi de ne pas compter le nombre de Canadiens qui ont participé

³² Ministère du Patrimoine canadien. *Rapport sur le rendement ministériel, Initiatives horizontales*. [s.l.] Gouvernement du Canada, 2012-2013. Accessible en ligne à <<http://www.pch.gc.ca/fra/1312568647473/1312568899271>>, consulté le 29 mars 2015.

³³ La Tournée 1812 des Grands voiliers a visité 16 ports situés aux abords des Grands Lacs pour commémorer le bicentenaire de la guerre de 1812 (à l'aide d'un financement substantiel provenant du gouvernement de l'Ontario). Sources : <<http://www.sailtraining.org/tallships/2013greatlakes/index.php>> (en anglais seulement) et <<http://www.1812ontario.ca/news/>> (en anglais seulement).

³⁴ *Document review for the Evaluation of Bicentennial Commemoration of the War of 1812, Draft Technical Report*. [s.l.] [PCH], février 2015.

³⁵ Un agent de programme consulté dans le cadre de l'évaluation expliquait qu'il était difficile de déterminer les chiffres exacts en matière de participation. Les cibles individuelles pouvaient être établies pour des projets individuels, puis comparées aux résultats actuels une fois le projet terminé. Cependant, aucun objectif global n'a pu être établi pour la Commémoration de 1812, car il n'était pas possible de prévoir la portée de l'ensemble des activités de commémoration. Le seul fait d'additionner le nombre de participants aux activités n'aurait pas généré de données utiles, ce qui explique pourquoi le Secrétariat n'a pas jugé prioritaire de compiler de l'information sur la

aux activités et aux événements appuyés dans le cadre de l'initiative. Cette décision est en partie attribuable aux incohérences dans la façon dont les organismes bénéficiaires ont fait rapport au sujet de leur audience totale et au manque de preuves à l'appui des chiffres déclarés³⁶. Il semble que certaines activités ont incité les Canadiens à participer activement (p. ex., des reconstitutions historiques et des expositions de musée), alors que d'autres (comme la campagne publicitaire) constituaient des approches plus passives dans la tentative d'engager les Canadiens.

Selon certains participants aux entrevues, le plus haut niveau de participation a été atteint par l'entremise d'événements attirant de grandes foules, notamment :

- Le *Waterfront Festival* de Toronto a augmenté la visibilité d'une pièce sur la guerre de 1812 créée spécialement pour l'occasion. Cependant, le fait qu'un projet lié à la guerre de 1812 était associé à un festival n'a pas permis d'établir que les gens étaient directement intéressés à l'aspect commémoratif.
- Dans son rapport sur le projet « Recruiting New Brunswick's 104th Regiment of Foot », la *St. John River Society* a indiqué que des événements de reconstitution historique avaient été vus par 67 035 personnes et qu'il y avait eu une participation plus active de la part de 40 835 personnes.

Les activités mettant à contribution de petites collectivités qui ont joué un rôle direct dans la guerre de 1812 et qui se sont identifiées à des événements historiques connexes ont connu une réussite à l'égard de la participation et du dynamisme créé³⁷. Par exemple, le musée Goulbourn (un village fondé par des vétérans de la guerre de 1812 à Richmond, en Ontario) a attiré 5 000 visiteurs. Par ailleurs, la Fiducie du patrimoine ontarien a organisé une galerie interprétative à Toronto qui devait attirer 30 000 visiteurs, mais qui était presque toujours vide.

L'un des participants aux entrevues a décrit la Commémoration de 1812 comme un exemple parfait d'une des raisons d'être du PCC, soit celle de célébrer des anniversaires nationaux importants. En particulier, l'initiative a été volontairement inclusive : tous les participants, les parties et les événements de la guerre de 1812 ont été pris en compte (p. ex., au moyen de reconstitutions historiques et d'une exposition au Musée canadien de la guerre) et le conflit en soi avait une signification nationale. De plus, la Commémoration de 1812 a permis aux Canadiens de prendre part à une commémoration nationale et à des activités contribuant à la création d'un sentiment de fierté et d'appartenance au Canada, ce qui, pour citer cette source, représentait la véritable nature de la composante de subventions et contributions.

participation dans son ensemble. L'augmentation de la sensibilisation était un autre indicateur qui s'est révélé inutilisable, puisque les organismes n'étaient pas en mesure d'étudier le niveau de sensibilisation des participants de manière efficace et cohérente. Cette contrainte a empêché le Secrétariat d'utiliser les données obtenues pour cet indicateur d'une façon statistiquement valide.

³⁶ Certains organismes ont produit des rapports pour les objectifs et les populations atteintes, mais n'ont indiqué aucune méthodologie pour appuyer leurs données.

³⁷ Trois des sept études de cas examinées dans le cadre de l'évaluation ont porté sur des activités ayant connu du succès dans de petites collectivités qui s'identifiaient à des événements historiques liés à la guerre de 1812.

Les entrevues avec les informateurs clés, l'examen des documents et des bases de données et les études de cas ont fait ressortir que plusieurs indicateurs sélectionnés pour mesurer la participation étaient inadéquats. Les cibles globales pour la participation n'ont pas été établies puisqu'il était impossible de prévoir la portée de la commémoration dans son ensemble. Le Secrétariat a également trouvé qu'il était impossible de faire une distinction valable entre la participation et l'engagement actif dans les activités, et les données ont donc été regroupées. L'accroissement de la sensibilisation était un autre indicateur qui s'est révélé inutilisable, car les organismes bénéficiaires n'ont pas été en mesure d'évaluer de manière efficace et cohérente les participants quant à leur niveau de sensibilisation. Cependant, selon les renseignements recueillis, même si la participation n'a pas pu être mesurée adéquatement, les occasions offertes par le Fonds de commémoration et les activités et les événements de sensibilisation menés par le Secrétariat ont stimulé la participation des Canadiens aux activités de Commémoration de 1812.

Dans quelle mesure les Canadiens sont-ils davantage sensibilisés quant à l'histoire de la guerre de 1812?

PRINCIPALES CONSTATATIONS

Lors des études de cas, l'évaluation n'a trouvé que des données limitées indiquant que plusieurs Canadiens ayant participé à des événements et à des activités de commémoration étaient davantage sensibilisés à leur histoire en ce qui a trait à la guerre de 1812.

L'un des défis en lien avec la promotion de la sensibilisation nationale est lié à la difficulté d'en avoir une mesure juste en absence d'un sondage d'opinion publique. Néanmoins, en finançant des projets au moyen de subventions et de contributions, le Secrétariat s'est concentré sur le soutien des activités d'apprentissage ou d'éducation qui faisaient participer les gens ou les exposaient à l'histoire canadienne. Les résultats d'un sondage sur la participation rapportés dans les études de cas ont mis en évidence que plusieurs Canadiens participant à des événements de commémoration avaient augmenté leur niveau de connaissance et de compréhension concernant l'histoire de la guerre de 1812. Qui plus est, une étude de cas a souligné que les événements de commémoration avaient grandement sensibilisé les Canadiens au rôle des Six Nations dans la guerre de 1812.

Y a-t-il eu des résultats ou des effets inattendus, négatifs ou positifs relativement à la Commémoration de 1812?

PRINCIPALES CONSTATATIONS

L'initiative Commémoration de 1812 a donné lieu à de nombreux résultats ou effets inattendus, tant dans l'ensemble qu'au niveau des projets individuels. La grande majorité de ces résultats et effets a été positive.

L'examen des documents et des bases de données et les entrevues ont contribué à cerner les résultats et les effets inattendus suivants.

- L'un des résultats positifs inattendus de la Commémoration de 1812 est lié au grand nombre de projets mis en œuvre partout au pays, ce qui a considérablement élargi la portée de l'initiative. Pour citer l'un des participants aux entrevues, il y avait [traduction] « plus de projets et une répartition pancanadienne plus grande qu'on n'aurait cru possible au départ, compte tenu de la géographie de la guerre ».
- L'initiative Commémoration de 1812 a offert l'occasion de créer un réseau de partenariats très efficaces entre les programmes du PCH et entre PCH et d'autres ministères et organismes fédéraux. Ce réseau pourrait constituer un atout pour la mise en œuvre des célébrations du 150^e anniversaire du Canada, en 2017.
 - L'initiative Commémoration de 1812 a entraîné une forte adhésion chez les Autochtones à la suite de la tenue de quatre tables rondes, en novembre 2011, qui visaient à solliciter leur engagement. Le financement provenant de cette initiative a permis aux Autochtones de faire des recherches et de promouvoir leur histoire concernant la guerre de 1812, ajoutant ainsi leurs histoires personnelles à l'histoire nationale du conflit. Cela a également donné lieu à une sensibilisation accrue aux questions liées aux Autochtones à Toronto, ce qui ne figurait pas parmi les résultats attendus de l'initiative.
 - La commémoration de 1812 a permis aux organismes (y compris aux groupes autochtones) de renforcer l'engagement mutuel. D'une manière plus générale, plusieurs communautés ont établi des partenariats et ont eu l'occasion de travailler ensemble pour la première fois dans le but de mettre au point des activités et des événements de commémoration qui pourraient être considérés comme le « point de départ » des célébrations du 150^e anniversaire du Canada, en 2017.
 - Le GTI a permis la création de nouvelles relations de travail, ce qui s'est révélé un résultat positif.

Les études de cas ont également cerné les points suivants :

- Le tourisme historique a connu une augmentation au cours de l'année suivant la commémoration de la bataille de Beavertons par la ville de Thorold. Les bénévoles d'une reconstitution historique ont demandé que l'événement soit répété, ce qui a aidé les sites historiques à rehausser leur profil.
- Les participants ont eu l'occasion de se renseigner sur les événements de la commémoration de 1812 en Ontario dans le cadre de la marche du 104^e Régiment, qui représente un aspect du conflit qui leur était inconnu.
- Le projet de commémoration de 1812 organisé par les Six Nations a démontré que les Canadiens sont réceptifs au rôle que les Six Nations ont joué dans la guerre de 1812 et qu'ils manifestent de l'intérêt à cet égard. Le souhait des Six Nations de conférer un aspect solennel aux événements de commémoration a été reçu avec sympathie dans la presse locale. Il a été prévu de présenter d'importants artefacts du traité historique au gouverneur général après la commémoration.
- La célébration organisée par la ville de Brockville a attiré beaucoup plus de visiteurs et généré beaucoup plus de revenus que ce qui était prévu, tant pour la municipalité que pour les entreprises. Un grand nombre de familles y ont participé, et la célébration a attiré un jeune public.

- Une recherche supplémentaire menée en lien avec la guerre de 1812 a été vivement appréciée par les employés, acteurs et musiciens, du projet *Odyssey Showcase*.
- Le projet commandité par le Conseil de la Nation huronne-wendat a mené à la découverte d'artefacts datant de 1812, inconnus jusque-là dans la collectivité, notamment une épée appartenant à la cavalerie britannique, trouvée dans un grenier, et qui est maintenant présentée avec fierté dans le musée des Premières Nations.

Finalement, en ce qui concerne les résultats négatifs inattendus, la plupart des personnes consultées ont mentionné certains commentaires négatifs parus dans les médias qui critiquaient des événements de commémoration coûteux se déroulant au moment même où le GC procédait à des compressions budgétaires importantes.

5.2. Question fondamentale : Démonstration de l'efficiencia et de l'économie

Dans quelle mesure les extrants de Commémoration de 1812 ont-ils été obtenus grâce au montant de ressources accordé? Dans quelle mesure les ressources de la Commémoration de 1812 ont-elles été optimisées tout en maintenant la quantité, la qualité et la rapidité adéquates?

PRINCIPALES CONSTATATIONS

Le Secrétariat a reçu beaucoup plus de demandes de projets à financer au moyen des subventions et contributions qu'il ne l'avait prévu. Pour rattraper le retard occasionné par cette situation, le Secrétariat a dû simplifier ses processus et augmenter sa capacité.

Le Secrétariat a obtenu une augmentation de son enveloppe de subventions et contributions. Le personnel du Secrétariat a été suffisant pour couvrir les besoins opérationnels, mais il aurait été utile d'avoir des ressources humaines et financières supplémentaires pour mener l'initiative de Commémoration de 1812 plus en douceur et pour multiplier les possibilités de réseautage.

Les compétences des employés du Secrétariat ont été un facteur crucial dans l'atteinte des résultats attendus, surtout si l'on considère à quel point l'équipe de Commémoration de 1812 était petite. Le démantèlement précoce de cette équipe a donné lieu à un manque de ressources lors des dernières étapes de l'initiative.

Dans l'ensemble, les ressources allouées au Secrétariat ont été utilisées de manière efficiente, et aucune différence importante n'a été constatée entre les ressources financières prévues et celles utilisées.

Efficiencia opérationnelle

Le niveau de ressources du Secrétariat était fondé sur l'hypothèse que le bicentenaire de la guerre de 1812 ne susciterait qu'un intérêt modéré à l'extérieur de l'Ontario. On s'attendait donc à financer 100 projets dans le cadre du Fonds de commémoration de 1812. Cependant,

le Secrétariat a reçu beaucoup plus de demandes de projets que prévu et au final, a approuvé 158 demandes de subventions et contributions. Cette forte demande a dépassé la capacité du Secrétariat, entraînant un retard temporaire dans le traitement des demandes aux premières étapes de ce volet. Selon plusieurs informateurs clés, l'équipe de subventions et contributions aurait pu être plus nombreuse lors des premières étapes de l'initiative, « pour éliminer un peu de stress ». Afin de compenser le manque de ressources, les employés ont fait des heures supplémentaires au cours du premier exercice financier. Le Secrétariat a réagi en simplifiant ses processus et en augmentant sa capacité. Cette solution s'est révélée adéquate puisqu'elle a permis d'atteindre les objectifs fixés, voire de les surpasser, tout en rattrapant le retard accumulé.

Selon le personnel du PCH ayant pris part aux entrevues, les effectifs du Secrétariat étaient suffisants pour répondre aux besoins opérationnels. En particulier, cinq fonctionnaires ont traité un total de 360 demandes, dont 158 ont fait l'objet d'une décision positive. La charge de travail s'est révélée plus importante que ce que prévoyait le Secrétariat, puisque le processus de traitement des demandes a été plus exigeant que ce qui était initialement prévu, et les délais très serrés. On s'est adjoint le concours d'une personne pour aider au travail administratif, et une ressource régionale en Ontario a été appelée à se joindre au Secrétariat (une décision considérée comme une mesure à forte valeur ajoutée). Cependant, selon plusieurs informateurs clés, l'équipe de subventions et contributions aurait pu être plus nombreuse lors des premières étapes de la Commémoration de 1812 de façon à accélérer le processus d'évaluation. De même, la portée et la composante promotionnelle auraient tiré parti de s'adjointre au moins une personne de plus, surtout pour la collecte de données et les tâches liées à la production des rapports. En outre, lorsqu'on leur a demandé de formuler des commentaires, les participants de deux des sept études de cas ont dit qu'une autre difficulté a été le grand nombre de changements au sein du personnel du Secrétariat.

L'effectif du Secrétariat a été considérablement réduit vers la fin de l'initiative, car il ne restait qu'un seul fonctionnaire pour administrer des projets au cours des dernières étapes du Fonds de commémoration de 1812. Le personnel a alors dû maintenir la prestation des services fondamentaux aux bénéficiaires de financement et aux partenaires sans avoir accès à des fonds opérationnels supplémentaires. Compte tenu des exigences associées à la fermeture de dossiers (p. ex., tous les organismes bénéficiaires doivent soumettre un rapport final et des documents connexes), il aurait été plus avisé de maintenir en poste tous les employés jusqu'à la fin du volet subventions et contributions afin de profiter de leurs connaissances et de leur expertise dans leurs projets respectifs. Selon l'information obtenue durant les entrevues avec les informateurs clés, les compétences des employés du Secrétariat ont été un facteur crucial dans l'atteinte des résultats prévus, surtout compte tenu de la taille réduite de l'équipe du Secrétariat. Les représentants des intervenants externes participant aux entrevues ont fait l'éloge du travail et du leadership du Secrétariat, et ont souligné le fait que son personnel avait fait un travail exceptionnel. Selon l'un des informateurs, l'équipe du Secrétariat a assuré la communication et la coordination avec diligence et efficacité.

Malgré ce qui précède, tous les représentants des intervenants externes consultés dans le cadre de l'évaluation ont fait valoir qu'il aurait été utile que le Secrétariat ait accès à des

ressources humaines et financières supplémentaires, car cela aurait permis d'accomplir davantage au moyen du réseautage. Ces informateurs ont souligné que, même si une augmentation de l'effectif en place aurait peut-être été considérée comme une mesure coûteuse, elle aurait en fait représenté un atout, compte tenu de l'effet multiplicateur qui découle du fait de créer des réseaux et de veiller à ce que tout se passe bien. D'autant que du personnel supplémentaire aurait aidé à assurer la conformité des bénéficiaires aux exigences en matière de production de rapports.

Économie

Les données incluses dans le tableau 4 font ressortir le fait que, de 2010-2011 à 2013-2014, les dépenses associées aux salaires ont été plus élevées que ce qui était prévu, tandis que les dépenses de fonctionnement et d'entretien ont été moins élevées que prévu durant la même période. Les dépenses de fonctionnement et d'entretien comprenaient celles allouées à la sensibilisation nationale, aux événements locaux et aux initiatives de commémoration (comme le Monument de 1812). Pour ce qu'il y a des dépenses en lien avec le crédit 5 (subventions et contributions), il n'existe pas de différences notables entre les dépenses budgétisées et les dépenses réelles³⁸. L'annexe D contient des renseignements détaillés sur les dépenses du Secrétariat et sur leur écart de 2010-2011 à 2014-2015³⁹.

³⁸ Un montant de 200 000 \$ du Fonds de commémoration de 1812 a été transféré vers le volet subventions et contributions du Programme d'études canadiennes (l'actuel Fonds d'histoire canadienne) de PCH pour appuyer des activités de commémoration de la guerre de 1812.

³⁹ Toutes les dépenses réelles ont été tirées du SAP (FC 90221). Voici les fonds transférés au F et E à d'autres secteurs du Ministère (Fête du Canada, Expérience de la capitale, DDPI, Communications, Finances, Évaluation et SPC) par exercice : 266 877 \$ pour 2011-2012, 230 197 \$ pour 2012-2013, 25 453 \$ pour 2013-2014 et 479 684 \$ pour 2014-2015. Les surplus des sommes affectées au F et E se chiffrent à 1 337 000 \$ pour 2011-2012 et 2012-2013 et ont été réaffectées à l'interne pour l'exercice 2014-2015. On n'a pas tenu compte des frais de locaux de 13 pour cent, car la somme de 165 826 \$ a été transférée à TPSGC.

**Tableau 4 : Dépenses prévues et réelles du Secrétariat de 2010-2011 à 2014-2015
(en dollars canadiens)**

Répartition du budget (\$)	2010-2011		2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015	
	Dépenses prévues	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Dépenses réelles
A. Salaires des employés	0	56 562	539 963	667 844	548 060	805 610	187 558	236 396	0	0
B. Régime d'avantages sociaux des employés	0	11 312	107 993	133 569	109 612	161 122	37 512	47 279	0	898 450
C. Fonctionnement et entretien	0	21 115	1 798 849	1 006 780	2 263 080	625 804	541 547	411 528	0	898 450
D. Total crédit 1	0	88 989	2 446 805	1 808 193	2 920 752	1 592 536	766 617	695 203	0	0
E. Subventions	0	0	0	141 758	500 000	474 526	300 00	302 184	0	0
F. Contributions	0	0	2 500 00	2 334 719	4 500 000	4 641 507	3 700 00	3 446 775	0	0
G. Total crédit 5 (S et C)	0	0	2 500 00	2 476 477	5 000 000	5 116 033	4 000 000	3 748 959	0	0
H. Total (crédit 1 + crédit 5)	0	88 989	4 946 805	4 284 670	7 920 752	6 708 569	4 766 617	4 444 162	0	898 450

Source des données : Direction générale des finances

Lorsqu'on les a interrogés sur les allocations de coûts liés au travail de gestion, de sensibilisation et de coordination du Secrétariat, tous les informateurs clés du PCH ont répondu que, compte tenu du besoin de maintenir les normes de qualité et de respecter les échéanciers, les activités du Secrétariat étaient adéquates pour atteindre les résultats attendus, même si certains projets financés ont été plus réussis que d'autres. Selon les sources de PCH, la stratégie du Secrétariat était d'offrir aux bénéficiaires un montant légèrement inférieur à ce qu'ils avaient demandé. De ce point de vue, si les demandes de financement dépassaient les allocations, seules les meilleures composantes de projet recevaient du financement.

En 2012-2013, le Secrétariat a demandé et obtenu une augmentation de 500 000 \$ de son enveloppe de subventions et contributions afin de répondre à la grande quantité imprévue de demandes reçues par le Fonds de commémoration de la guerre de 1812⁴⁰. Ces fonds ont été utilisés pour appuyer plus de projets plutôt que pour augmenter les budgets des projets existants. Par conséquent, le Secrétariat a réussi à répondre aux demandes qui dépassaient ses ressources, et le ministère disposait des fonds nécessaires⁴¹.

À cet égard, plusieurs participants aux entrevues ont fait valoir que des fonds supplémentaires auraient pu être octroyés pour appuyer davantage certaines activités et certains événements de commémoration approuvés par le Secrétariat. Qui plus est, même si le Secrétariat a travaillé en étroite collaboration avec les gouvernements du Québec et de l'Ontario, certains informateurs clés étaient d'avis que des ressources supplémentaires

⁴⁰ Le tableau 4 exclut le transfert de 500 000 dollars de la Réserve du ministère vers le Fonds de commémoration de 1812.

⁴¹ *Key Informant Interviews. Technical Report for the Evaluation of the Bicentennial Commemoration of the War of 1812.* [s.l.] [PCH], février 2015.

auraient pu être utiles pour établir des partenariats plus étroits avec les autres provinces et les municipalités⁴².

En ce qui a trait au financement complémentaire, le fait que les autres programmes de PCH ont fourni des fonds à des organismes aussi soutenus par le Secrétariat est considéré comme une pratique exemplaire. Par exemple, à Sault-Ste-Marie, en Ontario, le site historique national Ermatinger-Clergue a obtenu 1 778 000 \$ provenant du Fonds du Canada pour les espaces culturels pour mettre en place un centre interprétatif moderne de 6 500 pi² et pour rénover un autre établissement (la *Old Stone House*), situé sur le site. Pour sa part, le Fonds de commémoration de la guerre de 1812 a versé une contribution de 140 000 \$ pour mettre sur pied une exposition des événements locaux de la guerre de 1812, qui sera présentée dans le nouveau centre.

Finalement, les études de cas ont fourni des données sur le type de contributions en nature faites par les parties engagées dans les projets de commémoration financés par l'initiative Commémoration de 1812. Même si ces types de contributions n'étaient pas systématiquement mesurés par le Secrétariat, ils ont probablement été très utiles pour l'atteinte des résultats escomptés de l'initiative :

- À Thorold, en Ontario, le *Niagara Bicentennial Legacy Council* a produit de la publicité gratuite. Une société commanditaire a financé un barbecue pour les acteurs de reconstitution historique, ainsi qu'un déjeuner communautaire. Trois sociétés historiques, la bibliothèque, les églises et 69 bénévoles et acteurs de reconstitution historique ont offert du soutien communautaire.
- Pour aider le *Six Nations Legacy Consortium*, par l'entremise d'une de ses bibliothèques membres, le *Six Nations Legacy Council* a fourni un soutien archivistique d'une valeur de 10 000 \$. Cinq partenaires de la *St. John River Society* ont également offert une contribution en nature d'une valeur de 59 400 \$.

Les leçons suivantes, tirées de l'expérience de Commémoration 1812, se dégagent de l'examen des documents et des bases de données, des EIC et des études de cas réalisées dans le cadre de l'évaluation :

- Les outils de travail pour une initiative commémorative, y compris l'image de marque (logo et produits promotionnels) devraient être créés avant le lancement de l'initiative plutôt que pendant les processus de sélection et d'évaluation des demandes.
- Un secrétariat peut élaborer des outils d'évaluation personnalisés et définir des critères généraux pour encourager les organismes bénéficiaires à présenter des demandes de financement pour une grande variété de projets.
- Les DI sont des outils utiles et très efficaces qui peuvent être utilisés pour dissuader des organismes potentiellement inadmissibles de passer par tout le processus d'approbation. Ils représentent l'exemple parfait d'outil pouvant être transposé d'une initiative à une autre.

⁴² Même si elle ne faisait pas partie du budget, 5 millions de dollars supplémentaires ont été alloués à la campagne de publicité nationale. Les données des EIC indiquaient que, sans ces fonds supplémentaires, la campagne aurait constitué un « défi » en soi.

- Les cadres de travail et les lignes directrices utilisés pour mener à bien une initiative de commémoration peuvent servir à orienter les prochains événements de commémoration.
- L'établissement de bonnes relations de travail avec des groupes de coordination et d'autres ministères et organismes fédéraux et des bureaux régionaux a permis à une initiative nationale de nouer des partenariats solides et des activités de financement complémentaires de sorte que la portée de l'initiative soit plus grande et qu'un grand nombre de Canadiens s'y engagent.
- L'organisation de consultations avec des groupes de coordination régionaux et d'éventuels intervenants à l'étape de la planification d'une initiative de commémoration, avant le lancement des activités, est une approche utile pour s'assurer de l'adhésion de tous les intervenants.
- Le recours à des réseaux régionaux et provinciaux existants pour l'annonce du lancement d'activités nationales est un bon moyen de joindre rapidement un grand nombre d'organismes.
- La mise en œuvre d'une initiative de commémoration nationale peut nécessiter la constitution d'une grande équipe pour une longue durée afin de répondre aux besoins suivants : entamer rapidement des consultations avec les groupes autochtones et les autres bénéficiaires potentiels; poursuivre les efforts de réseautage en cours avec des entités provinciales; résoudre les questions opérationnelles et conseiller les bénéficiaires du financement sur les procédures et les exigences en matière de surveillance; recueillir des rapports de tous les bénéficiaires et verser tous les paiements finaux, jusqu'à un an après la cessation des activités.
- Pour qu'un programme de S et C soit le plus efficace possible, des ressources et du temps doivent être réservés pour conseiller tous les organismes intéressés sur la façon de présenter une demande au titre d'un projet. Si le processus n'est pas correctement planifié, les demandes de projets peuvent se révéler passablement laborieuses à traiter.
- Dans une situation où plusieurs projets sont en jeu, il est essentiel d'établir une bonne structure de communication pour faciliter les échanges d'information.
- La formulation de définitions écrites standard et l'établissement d'objectifs en matière de portée, de participation et d'indicateurs d'accès (p. ex., le nombre de personnes qui ont accès et qui participent à des activités de commémoration nationales) peuvent aider à renforcer la capacité d'une initiative à mesurer les résultats atteints par rapport aux occasions pour les Canadiens de participer aux événements de commémoration nationaux.
- La mise en place d'un groupe de travail du GC qui tient régulièrement des rencontres pour superviser une initiative nationale est le meilleur moyen d'obtenir des renseignements exacts et actuels sur les travaux en cours des autres ministères et organismes.

6. Conclusions, pratiques exemplaires et leçons retenues

6.1. Conclusions

6.1.1. Pertinence

Le GC a joué un rôle pertinent et légitime dans le financement et la supervision de la Commémoration de 1812. Il s'agissait d'une célébration ponctuelle fondée sur un événement historique unique de notre histoire, et le gouvernement a saisi l'occasion d'approfondir les connaissances des Canadiens sur cette page de l'histoire du Canada et de renforcer l'identité canadienne. Le soutien du GC en faveur de la Commémoration de 1812 était conforme aux objectifs stratégiques du PCH, et il reflétait les politiques et les priorités du GC.

6.1.2. Rendement – Atteinte des résultats attendus

Tout en utilisant des sources de données multiples, la présente évaluation a permis de trouver des éléments de preuves uniformes indiquant que, globalement, le Secrétariat a réussi à atteindre les résultats immédiats de l'initiative de Commémoration de 1812. Dans une grande mesure, cette dernière a permis aux Canadiens d'approfondir leurs connaissances des moments et des événements associés à l'histoire de la guerre de 1812. De plus, les activités de l'initiative ont eu une portée dans presque toutes les provinces canadiennes, ce qui a offert des occasions plus nombreuses d'engager le grand public et les publics cibles dans des activités et des événements liés à la commémoration de la guerre de 1812. Un large éventail d'outils de promotion et d'apprentissage a été créé et distribué à une grande variété de clientèles partout au Canada, notamment des écoles, des groupes régionaux, des organismes communautaires, des organismes fédéraux, des municipalités et des sites historiques. Un site Web du GC consacré à la guerre de 1812 a été créé à titre de source première d'information sur cet événement historique pour les Canadiens.

Le Fonds de commémoration de la guerre de 1812 a appuyé 158 projets liés à la commémoration, ce qui surpasse de beaucoup l'objectif initial de 100 activités financées. L'Ontario a accueilli 63 pour cent de toutes les activités et de tous les événements de commémoration soutenus par le Secrétariat, et les organismes bénéficiaires de cette province ont reçu 59 pour cent des fonds de projets soutenus par l'initiative Commémoration de 1812 au moyen des S et C. Cependant, des efforts ont également été déployés pour soutenir des activités dans presque toutes les provinces canadiennes, y compris celles du Canada atlantique et de l'Ouest canadien. Le Fonds de commémoration de la guerre de 1812 a investi dans une gamme variée de démarches élaborées par PCH pour informer et engager les Canadiens dans les activités et les événements liés à la

commémoration. À cette fin, plusieurs projets financés avaient une composante d'apprentissage explicite, conçue pour aider les publics cibles à accroître leurs connaissances et leur compréhension de la guerre de 1812. Quelle que soit la province, le type le plus courant de projets financés et mis en œuvre par les organismes bénéficiaires était des projets comportant du matériel et des activités d'apprentissage, suivi par des expositions et des activités théâtrales ou musicales. Malgré l'atteinte de ses résultats immédiats, la Commémoration de 1812 a eu à relever certains défis en tentant de faire la démonstration du niveau d'atteinte de ses résultats attendus. Par conséquent, en raison d'un manque de rapports comprenant des renseignements exacts par les organismes de prestations tiers (parmi d'autres), la Commémoration de 1812 n'a pas été en mesure de rendre compte du nombre exact de Canadiens ayant pris part aux événements et aux activités de la commémoration.

À titre de point central des efforts du GC liés à la commémoration, PCH a fait preuve de leadership et a exercé (par l'entremise du Secrétariat) un rôle de coordination central dans le déploiement d'une approche fédérale concertée pour la commémoration de 1812. Le Secrétariat a encouragé la participation des ministères et des organismes fédéraux et a constitué un groupe d'organismes dont les mandats étaient étroitement liés à ceux des commémorations. Ces organismes ont apporté des contributions opportunes et précieuses pour soutenir les commémorations liées à la guerre de 1812. La collaboration interministérielle a favorisé l'établissement des partenariats fructueux pour augmenter les occasions permettant aux Canadiens de participer aux activités de Commémoration de 1812.

6.1.3. Rendement – Efficience et économie

Le Secrétariat a été très efficace en ce qui concerne la prise en charge de l'initiative Commémoration de 1812. Les systèmes de gestion et d'administration étaient adéquats en général. Le Secrétariat a mis sur pied des groupes de travail, des canaux de communication et des outils qui ont permis à des organismes du portefeuille au sein de PCH et à d'autres organismes fédéraux de se tenir au courant des différentes activités financées, de tirer parti des activités et d'en faire la promotion croisée, et de garder les membres du Parlement informés des activités de Commémoration de 1812. Les contraintes et les défis opérationnels (p. ex., le lancement en retard de l'initiative et les ressources limitées pour terminer la gestion des S et C aux étapes de clôture) n'ont pas empêché la Commémoration de 1812 d'atteindre ses objectifs.

6.2. Pratiques exemplaires et leçons retenues

Étant donné que la Commémoration de 1812 était une initiative ponctuelle, les pratiques exemplaires et les leçons retenues qui suivent sont présentées aux seules fins d'orienter la programmation de futures commémorations nationales organisées par PCH.

	PRATIQUES EXEMPLAIRES	LEÇONS RETENUES
Administration des subventions et contributions		
Planification	Organiser des consultations avec des intervenants potentiels (y compris les communautés autochtones) avant le lancement des opérations, de manière à engager un grand nombre d'organismes.	Les responsables des initiatives nationales auraient avantage à mettre en place un secrétariat et à commencer leur planification le plus tôt possible. Des outils de travail devraient être créés avant le lancement du programme plutôt que pendant le processus de sélection et d'évaluation des demandes. Le fait de formuler des définitions opérationnelles pour les indicateurs et de fixer des objectifs liés à la portée, la sensibilisation, la participation et l'accessibilité permettrait aux bénéficiaires de mesurer les résultats atteints. Ces définitions devraient être clairement indiquées dans les guides relatifs aux demandes. Les formulaires de demandes de financement devraient clairement indiquer l'exercice financier auquel le financement s'applique, ainsi que les exigences budgétaires par exercice financier pour un financement pluriannuel.
Mise en œuvre	Le fait d'élargir les critères d'admissibilité, offrant aux Autochtones et aux autres Canadiens la possibilité d'ajouter leurs propres histoires à l'histoire nationale, a permis de financer une plus grande variété de projets. Les DI sont des outils utiles et très efficaces permettant des rétroactions rapides afin de mieux orienter les clients potentiels et les choix de projets à mettre en priorité. Le fait de s'être adjoint un agent de programme principal établi dans la région de l'Ontario s'est révélé d'une grande efficacité. Cela a	

	permis une coordination beaucoup plus étroite entre le Secrétariat et la région.	
Rapports		Il faudrait encourager les bénéficiaires à utiliser des méthodes plus rigoureuses pour appuyer les statistiques sur la fréquentation lors de la surveillance et de la production de rapports. L'importance des contributions en nature, du bénévolat et d'autres sources de financement ne devrait pas être sous-estimée, car ceux-ci constituent un important indicateur lorsqu'il s'agit d'évaluer l'intérêt et l'engagement des Canadiens à participer à des activités de commémoration, ainsi que l'efficacité du financement du PCH. De tels renseignements devraient être compris de façon plus systématique dans les rapports finaux présentés à PCH par des organismes de prestation tiers.
Sensibilisation nationale		
Planification		Les outils de promotion de l'image de marque (logo et articles promotionnels) devraient être créés avant le lancement de l'initiative.
Mise en œuvre	Le fait d'établir de bonnes relations de travail avec les bureaux régionaux du PCH et les autres ministères du gouvernement fédéral (comme Parcs Canada et le Musée canadien de la guerre) a permis à une initiative nationale d'établir des partenariats solides et des activités financées complémentaires afin d'élargir sa portée et d'engager un grand nombre de Canadiens. L'utilisation des réseaux existants pour distribuer de nombreux documents de sensibilisation et de promotion s'est révélée efficace.	Se préparer à gérer les défis découlant des commentaires négatifs dans les médias.

Rapports		Pour mieux documenter la portée pancanadienne pendant les futures initiatives nationales de commémoration, PCH devrait recueillir des données pour démontrer la sensibilisation des utilisateurs découlant de la distribution de matériel promotionnel et éducatif pour chaque province.
Coordination fédérale		
Planification	Lancer une initiative nationale avec le soutien des réseaux existants à l'échelle régionale et provinciale en matière de communication permet d'atteindre rapidement un grand nombre d'organismes. Une initiative de commémoration à grande échelle bénéficie d'avoir une équipe de planification stratégique (comme le GTI) mise en place au sein du CIC, bien avant que la commémoration commence.	
Mise en œuvre	Des réunions régulières et des outils de travail et de communication efficaces (y compris une grille de suivi) sont une approche adéquate pour le groupe de travail dans le but de partager de l'information.	Encourager les autres ministères à fournir des renseignements rapides sur les événements et les activités au Secrétariat.
Rapports	Des outils pour la production de rapports comme les rapports annuels d'initiatives horizontales ont été très efficaces.	

6.3. Recommandations et réponse de la gestion

Recommandation 1
Le SMA, Secteur du sport, des événements majeurs et des célébrations (SEMC) devrait partager les meilleures pratiques et les leçons retenues des activités du Secrétariat liées au bicentenaire de la guerre de 1812 lorsqu'ils mettent en œuvre des célébrations et des commémorations à grande échelle.
Énoncé d'accord ou de désaccord avec la recommandation
La direction accepte la recommandation.

Réponse de la direction

Les pratiques exemplaires et les leçons tirées du bicentenaire de la guerre de 1812 ont été déjà communiquées aux équipes de projets responsables de la commémoration pour la Première et la Deuxième Guerre mondiale, de la Stratégie culturelle fédérale pour les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto et du Fonds pour le 150^e anniversaire du Canada. Ces pratiques exemplaires et ces leçons seront également employées lors des futurs projets de célébration et de commémoration à grande échelle.

Livrables	Échéancier	BPR
Communiquer les pratiques exemplaires et les leçons tirées de la mise en œuvre projets de célébration et de commémoration à grande échelle.	Exercice 2016-2017	Directeur général, Événements majeurs, célébrations et Expérience de la capitale

Recommandation 2

Au cours des années, le Secteur du sport, des événements majeurs et des célébrations (SEMC) a mis en place divers mécanismes pour assurer que des ressources appropriées ont été mises à disposition pour l'organisation d'événements majeurs et de célébrations. Il est recommandé que le Secteur procède à une analyse approfondie et qu'il propose un document d'options pour gérer de manière plus efficace et efficiente des célébrations et des commémorations pluriannuelles, d'importance nationale et ayant une grande visibilité.

Énoncé d'accord ou de désaccord avec la recommandation

La direction accepte la recommandation.

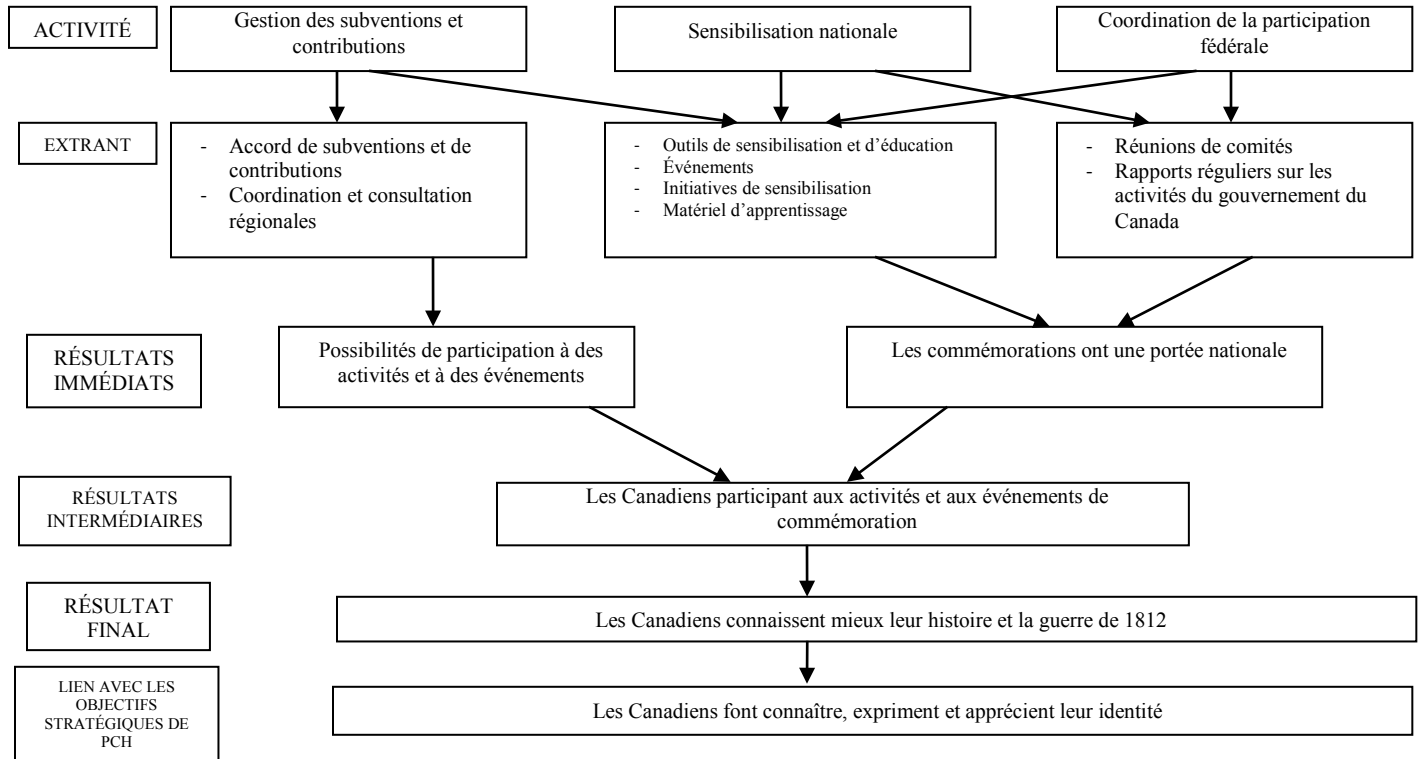
Réponse de la direction

Les responsables du Secteur entreprendront une analyse approfondie des leçons apprises et des pratiques exemplaires, puis proposeront d'autres options afin de gérer plus efficacement les célébrations et les commémorations d'envergure nationale qui s'étalent sur plusieurs années.

Livrables	Échéancier	BPR
Effectuer une analyse approfondie et proposer des options afin gérer plus efficacement les célébrations et les commémorations d'envergure nationale qui s'étalent sur plusieurs années	Exercice 2016-2017	Sous-ministre adjoint, Sport, Événements majeurs, célébrations et Expérience de la capitale

ANNEXES

ANNEXE A : Modèle logique



Source : Ministère du Patrimoine canadien. *Commemoration of the War of 1812, Performance Measurement, Evaluation and Risk Strategy*. [s.l.] Gouvernement du Canada, août 2012.

ANNEXE B : CADRE D'ÉVALUATION

Questions fondamentales de l'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte
Rendement (efficacité, efficience et économie)				
Efficacité				
Évaluer les progrès vers l'obtention des résultats attendus en ce qui a trait aux objectifs de rendement ainsi qu'à la portée et à la conception du programme, y compris les liens entre les extrants et leur contribution aux résultats.	Dans quelle mesure l'initiative Commémoration de 1812 a-t-elle atteint les résultats immédiats attendus? Dans quelle mesure des occasions de participer aux activités et aux événements étaient-elles offertes?	- Tendances dans le nombre et le type d'activités et d'événements soutenus (exécutés, financés, coordonnés) par PCH de 2011-2012 à 2013-2014 - Tendances dans le nombre et le type d'outils de sensibilisation et d'éducation créés, distribués et soutenus par le Secrétariat fédéral de 2011-2012 à 2013-2014 - Tendances dans le nombre de projets financés au moyen de subventions et de contributions de PCH et menés à bien par des intervenants clés [note 1] de 2011-2012 à 2013-2014 - Point de vue des intervenants clés, des partenaires de prestations et des experts concernant l'efficacité de la façon dont le Secrétariat a géré les subventions et les contributions (menant à des occasions de participer aux activités et aux événements de commémoration)	- Données administratives - Documentation du programme - Représentants du PCH (gestion et travail) - Partenaires de prestation - Bénéficiaires du financement - Organismes fédéraux	- Examen des données et des dossiers - Entrevues avec les informateurs clés - Études de cas
	Dans quelle mesure le bicentenaire de la commémoration de 1812 a-t-il atteint les résultats immédiats attendus?	Profil géographique des activités, des événements et des outils de sensibilisation et d'éducation financés par PCH (y compris les événements nationaux et communautaires, les cérémonies, le matériel d'apprentissage	- Données administratives - Documentation du programme - Représentants du	- Examen des données et des dossiers - Entrevues avec les informateurs clés

Questions fondamentales de l'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte
	Dans quelle mesure les commémorations avaient-elles une portée pancanadienne?	et d'autres activités de commémoration) - Tendances dans le nombre d'activités, d'événements et d'outils de sensibilisation/d'éducation financés par PCH et distribués au Canada - Nombre de groupes admissibles représentés aux rencontres de consultations de 2009 et 2010 qui ont présenté une demande à PCH et qui ont reçu du financement. - Point de vue des intervenants clés, des partenaires de prestation et des experts concernant l'efficacité de promotion de la sensibilisation nationale, de la coordination de la participation fédérale (menant à une portée qui rejoint les Canadiens par l'entremise des commémorations) - Facteurs de réussite et obstacles relatifs à la mise en œuvre des projets financés	PCH (gestion et travail) - Partenaires de prestation - Bénéficiaires du financement - Organismes fédéraux	Études de cas
	Dans quelle mesure la commémoration de 1812 a-t-elle atteint le résultat intermédiaire attendu? Dans quelle mesure les Canadiens ont-ils participé aux activités et aux événements commémoratifs?	- Tendances dans le nombre de visites aux activités de commémoration financées par PCH - Tendances dans le nombre de Canadiens ayant eu accès aux outils de sensibilisation/d'éducation commémoratifs financés par PCH (y compris le matériel d'apprentissage) - Tendances dans le nombre de visites sur le site Web 1812.gc.ca et les sites mobiles à l'égard des activités et des événements de la commémoration - Point de vue des intervenants clés, des partenaires de prestation et des experts	- Données administratives - Documentation du programme - Représentants du PCH (gestion et travail) - Partenaires de prestation - Bénéficiaires du financement - Organismes fédéraux	- Examen des données et des dossiers - Entrevues avec les informateurs clés - Études de cas

Questions fondamentales de l'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte
		concernant la participation des Canadiens à des événements et des initiatives de commémoration Facteurs de réussite et obstacles dans la mise en œuvre des projets financés		
	Dans quelle mesure la commémoration de 1812 a-t-elle atteint son résultat final attendu? Dans quelle mesure les Canadiens ont-ils accru leur sensibilisation quant à leur histoire au chapitre de la guerre de 1812?	Point de vue des intervenants clés, des partenaires de prestation et des experts concernant l'efficacité de l'initiative Commémoration de 1812 quant à la sensibilisation des Canadiens à l'histoire de la guerre de 1812	- Représentants du PCH (gestion et travail) - Partenaires de prestation - Bénéficiaires du financement - Organismes fédéraux	- Entrevues avec les informateurs clés - Études de cas
	Y a-t-il eu des résultats ou des effets inattendus, négatifs ou positifs, relativement à la Commémoration de 1812?	- Preuve documentaire des résultats ou des effets inattendus, positifs ou négatifs à la suite de l'initiative Commémoration de 1812 - Point de vue des intervenants clés, des partenaires de prestation et des experts concernant les résultats inattendus pouvant être attribuables à l'initiative Commémoration de 1812	- Données administratives - Documentation du programme - Représentants du PCH (gestion et travail) - Partenaires de prestation - Bénéficiaires du financement - Organismes fédéraux	- Examen des données et des dossiers - Entrevues avec les informateurs clés - Études de cas
	Dans quelle mesure les extraits du projet ont-ils contribué à l'atteinte des résultats attendus?	- Preuve documentaire soutenant l'harmonisation entre les objectifs, les activités, les extraits et les résultats attendus de l'initiative de commémoration - Point de vue des intervenants clés, des partenaires de prestation et des experts concernant la cohérence relative entre les objectifs, les activités, les extraits et les	- Preuve documentaire démontrant l'harmonisation entre les objectifs, les activités, les extraits et les résultats attendus de l'initiative - Point de vue des	- Examen des données et des dossiers - Entrevues avec les informateurs clés - Études de cas

Questions fondamentales de l'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte
		résultats attendus de l'initiative de commémoration	intervenants clés, des partenaires de prestation et des experts sur la cohérence relative entre les objectifs, les activités, les extrants et les résultats attendus de l'initiative de commémoration	
Démonstration de l'efficiency et de l'économie				
Évaluation de l'utilisation des ressources en relation avec la réalisation des extrants	Efficiency opérationnelle [note 2] Dans quelle mesure les extrants du projet ont-ils été produits avec la quantité de ressources allouées?	• Coût total de l'initiative Commémoration de 1812 • Ventilation des coûts (prix pour chaque activité/extrant du Secrétariat) • Frais administratifs par rapport aux coûts totaux • Nombre d'équivalents temps plein et coûts • Comparaison entre la quantité de ressources prévues et celles utilisées pour des activités comparables (frais administratifs par rapport aux coûts totaux) • Relation entre les extrants produits, les ressources utilisées et les résultats • Temps alloué au traitement des demandes (depuis la réception de la demande jusqu'à la prestation) • Effet de l'utilisation de la DI ou d'autres techniques de prévalidation sur le temps de traitement • Point de vue des intervenants clés, des partenaires de prestation et des experts	• Données administratives • Documentation du programme • Représentants du PCH (gestion et travail) • Partenaires de prestation • Bénéficiaires du financement • Organismes fédéraux	• Données administratives • Documentation du programme • Représentants du PCH (gestion et travail) • Partenaires de prestation • Bénéficiaires du financement • Organismes fédéraux

Questions fondamentales de l'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte
		concernant l'utilisation efficiente des ressources à l'égard des extrants par l'initiative Commémoration de 1812.		
	Économie [note 3] Dans quelle mesure les ressources du projet ont-elles été optimisées tout en maintenant la quantité, la qualité et la rapidité adéquates?	• Niveau de divergence entre les ressources financières prévues et utilisées dans leur ensemble et pour chacune des activités du Secrétariat . Coûts et ressources budgétisés utilisés pour gérer les subventions et contributions . Coûts et ressources budgétisés utilisés pour promouvoir la sensibilisation nationale . Coûts et ressources budgétisés utilisés pour coordonner la participation fédérale • Point de vue des intervenants clés sur les coûts alloués au Secrétariat pour réaliser les activités de gestion, de sensibilisation et de coordination tout en assurant la qualité et le respect des échéances.	• Données administratives • Documentation du programme • Agents du PCH (gestion et travail) • Partenaires de prestation • Bénéficiaires du financement • Organismes fédéraux	• Examen des données et des dossiers • Entrevues avec les informateurs clés
Leçons retenues				
	Quelles sont les pratiques exemplaires et leçons pouvant être tirées de la conception et de la mise en œuvre de la Commémoration de 1812?	• Preuve concernant les leçons retenues et les pratiques exemplaires en matière de conception et de mise en œuvre de l'initiative de Commémoration de 1812, y compris les modes de prestation de rechange • Point de vue des intervenants clés, des partenaires de prestation et des experts concernant les leçons retenues pouvant contribuer à la conception et à la mise en place d'événements similaires	• Données administratives • Documentation du programme • Représentants du PCH (gestion et travail) • Partenaires de prestation • Bénéficiaires du financement	• Examen des données et des dossiers • Entrevues avec les informateurs clés • Études de cas

Questions fondamentales de l'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte
			• Organismes fédéraux	
Notes : 1. Le ministère du Tourisme de l'Ontario, le bureau de la planification du Bicentenaire de la guerre de 1812, le gouvernement du Québec, le <i>Niagara 1812 Legacy Council</i> et d'autres groupes régionaux, les <i>Six Nations of the Grand River</i> et d'autres Premières Nations, les sociétés historiques à but non lucratif, les régiments militaires et les organisations de jeunes. 2. Efficience au niveau des extrants. L'efficience est définie comme la mesure dans laquelle les ressources sont utilisées de manière à produire un plus grand niveau d'extrants avec le même niveau d'intrant, ou le même niveau d'extrant avec un plus faible niveau d'intrant. Les niveaux d'intrants et d'extrants peuvent se traduire par des hausses ou des baisses de qualité, de quantité, ou les deux. (<i>Politique sur l'évaluation du SCT [2009]</i>). Ce qui nous intéresse est la façon dont les intrants sont utilisés et transformés en extrants. 3. Respect des coûts budgétisés; contexte, risques et hypothèses. Il y a économie lorsque le coût des ressources utilisées se rapproche de la quantité minimale de ressources requises pour obtenir les résultats escomptés. (<i>Politique sur l'évaluation du SCT [2009]</i>). Ce qui nous intéresse est la façon dont le programme sélectionne des intrants pour soutenir la réussite du programme et l'utilisation prudente des ressources.				

ANNEXE C : DÉPENSES DU SECRÉTARIAT ENTRE 2010-2011 ET 2014-2015

Coûts directs – Seront fournis par les Programmes et la Direction générale des finances (évaluation des sous-programmes)

	Niveaux de références						Dépenses réelles						Écart					
	Crédit 1			Crédit 5			Crédit 1			Crédit 5		Total	Crédit 1			Crédit 5		Total
	Salaires	RASE	F et E	Salaires	RASE	Total F et E	Salaires	RASE	F et E	Subventions	Contributions		Salaires	RASE	F et E	Subventions	Contributions	
2008-09																		
2009-10																		
2010-11	0	0	0	0	0	0	56 562	11 312	21 115	0	0	88 989	-56 562	--11 312	-21 115	0	0	-88 989
2011-12	539 963	107 993	1 798 849	0	2 500 000	4 946 805	667 844	133 569	1 006 780	141 758	2 334 719	4 284 670	-127 881	-25 576	792 069	-141 758	165 281	662 135
2012-13	548 060	109 612	2 263 080	500 000	4 500 000	7 920 752	805 610	161 122	625 804	474 526	4 641 507	6 708 569	-257 550	-51 510	1 637 276	25 474	-141 507	1 212 183
2013-14	187 558	37 512	541 547	300 000	3 700 000	4 766 617	236 396	47 279	411 528	302 184	3 446 775	4 444 162	-48 838	-9 768	130 019	-2 184	253 225	322 454
2014-15	0	0	0	0	0	0	0	0	843 874	0	0	843 874	0	0	-843 874	0	0	-843 874
2015-16						0						0	0	0	0	0	0	0

Note : Toutes les dépenses réelles ont été tirées du SAP (FC 90221). Voici fonds transférés au F et E à d'autres secteurs du Ministère (Fête du Canada, Expérience de la capitale, DDPI, Communications, Finances, Évaluation et SPC) par exercice : 266 877 \$ pour 2011-2012, 230 197 \$ pour 2012-2013, 25 453 \$ pour 2013-2014 et 497 684 \$ pour 2014-2015. Les surplus des sommes affectées au F et E se chiffrent à 1 337 000 \$ pour 2011-2012 et 2012-2013 et ont été réaffectés à l'interne pour l'exercice 2014-2015. On n'a pas tenu compte des frais de locaux de 13 pour cent, car la somme de 165 826 \$ a été transférée à TPSGC.

ANNEXE D : BIBLIOGRAPHIE

Rapports techniques – Évaluation de l’initiative Commémoration de 1812

- Ministère du Patrimoine canadien. *Evaluation of the Commemoration of the War of 1812. Case Studies, Technical Report*. [s.l.] DSE, janvier 2015
- *Document review for the Evaluation of Bicentennial Commemoration of the War of 1812, Draft Technical Report*. [s.l.] [PCH], février 2015.
- *Key Informant Interviews. Technical Report for the Evaluation of the Bicentennial Commemoration of the War of 1812*. [s.l.] [PCH], février 2015.

Documents de suivi

- Ministère du Patrimoine canadien. *Commémoration de la guerre de 1812, Stratégie de mesure du rendement, d’évaluation et de risque du Programme*. [s.l.] Gouvernement du Canada, août 2012.
- Ministère du Patrimoine canadien. *Évaluation du Programme des célébrations et commémorations*. [s.l.] Bureau du dirigeant principal de la vérification et de l’évaluation, Direction des services d’évaluation de la haute direction, septembre 2012.

Documentation de la commémoration de 1812 – Portée

- Outils éducatifs et produits de communication.
- Outils éducatifs et produits de communication. Stratégie intégrée et Plan de distribution. Commémoration de la guerre de 1812.
- *Évaluation de la campagne publicitaire relative à la Commémoration de la guerre de 1812. Sondage à l’aide de l’Outil d’évaluation des campagnes publicitaires (OECF). Rapport sur la méthodologie*. [s.l.] PCH, novembre 2012.

Documentation de la commémoration de 1812 – Formulaires et lignes directrices

- Gouvernement du Canada. *Fonds de commémoration de la guerre de 1812. Guide du demandeur 2011-2014*. Lignes directrices et formulaire de demande. Secrétariat fédéral pour le Bicentenaire de la guerre de 1812. Modèle des résultats ciblés.
- Patrimoine canadien. Fonds de commémoration de la guerre de 1812. *Formulaire de demande générale et proposition de projet*.

Documentation de la commémoration de 1812 – Coordination fédérale

- Ministère du Patrimoine canadien. *Rapport ministériel sur le rendement, Initiatives horizontales*. [s.l.] Gouvernement du Canada, 2011-2012, 2012-2013, 2013-2014. Accessible en ligne, à < <http://www.pch.gc.ca/fra/1312568647473/1312568899271>>, consulté le 29 mars 2015.
- Comptes rendus du groupe de travail du CIC sur la guerre de 1812.

- Comptes rendus du Comité de triage (20 janvier 2012; 10 et 17 novembre 2011; 20 mars 2012).
- Secrétariat fédéral pour le Bicentenaire de la guerre de 1812, *Fonds de commémoration de la guerre de 1812 – Leçons retenues*. 15 janvier 2013.

Documentation de la commémoration de 1812 – Bases de données et dossiers

- Liste des projets financés par le Fonds de commémoration de la guerre de 1812. [s.l.] [PCH], juillet 2014.
- Analyse du rapport final pour un échantillon de projets, Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions de PCH.

Politiques, annonces, et documents d'information gouvernementaux et ministériels

- *Politique nationale des commémorations*. [s.l.] [n.d.].
- Parlement du Canada. *Discours du Trône ouvrant la troisième session de la quarantième législature du Canada*. [s.l.] Bibliothèque du Parlement, mars 2010, accessible en ligne à <<http://www.parl.gc.ca/ParlInfo/Documents/ThroneSpeech/40-3-f.html>>, consulté le 30 mars 2015.
- Parlement du Canada. *Discours du Trône ouvrant la première session, quarante et unième législature du Canada*. [s.l.] Bibliothèque du Parlement, juin 2011, accessible en ligne à <<http://www.parl.gc.ca/parlInfo/Documents/ThroneSpeech/41-1-f.html>>, consulté le 30 mars 2015.
- *Annexe A : Plan quinquennal des commémorations (2012-2016)*. [s.l.] [PCH], février 2012.