
ANCIENS COMBATTANTS CANADA

Évaluation du Programme Le Canada se souvient

Finale

Juin 2022

V32-451/2023F-PDF

978-0-660-47658-2



Anciens Combattants
Canada

Veterans Affairs
Canada

Canada

Table des matières

Table des matières

Sommaire	4
1.0 Introduction	8
1.1 Aperçu du Programme Le Canada se souvient.....	9
1.1.1 Programme de partenariat pour la commémoration	9
1.1.2 Cérémonies et activités commémoratives.....	9
1.1.3 Apprentissage et information publique.....	10
1.1.4 Monuments commémoratifs (y compris les Opérations européennes)	10
2.0 Étendue et méthode	10
2.1 Objet et portée de l'évaluation	11
2.2 Questions d'évaluation	11
2.3 Sources multiples de données.....	12
2.4 Facteurs à considérer et limites	13
3.0 Pertinence	13
3.1 Besoin continu	14
3.1.1 Plan stratégique de commémoration 2020-2030	16
3.2 Conformité aux priorités, aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral	17
3.2.1 Conformité aux priorités du gouvernement du Canada	17
3.2.2 Conformité aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral.....	18
4.0 Rendement, efficacité et économie	19
4.1 Atteinte des résultats escomptés	19
4.1.1 Efficacité du programme	19
4.1.2 Considérations relatives à l'ACS Plus.....	26
4.2 Efficience du programme.....	26
4.2.1 Programme de partenariat pour la commémoration	27
4.2.2 Normes de service	28
4.2.3 Opérations européennes.....	29
4.2.4 Apprentissage et information publique.....	38
4.2.5 Innovation et technologie	42

4.2.6 Communications relatives à la commémoration.....	44
4.3 Économie du programme	47
4.3.1 Coûts de fonctionnement et niveau d'effort administratif	47
5.0 Conclusion	51
Annexes	53
Annexe A : Lieux commémoratifs d'Anciens Combattants Canada en Europe	53
Annexe B : Taux de fréquentation des 35 principaux lieux historiques nationaux : Exercice 2019-2020 – Parcs Canada et Anciens Combattants Canada (à l'exclusion des canaux historiques).....	54

Sommaire

La Direction générale de la commémoration d’Anciens Combattants Canada (ACC) s’efforce de rendre hommage aux réalisations et aux sacrifices de ceux qui ont servi le Canada et de promouvoir la compréhension de l’importance de ces efforts dans la vie canadienne telle que nous la connaissons aujourd’hui. Le Programme Le Canada se souvient permet d’atteindre ces objectifs en assurant la mise en valeur et l’entretien perpétuel de monuments commémoratifs, de cimetières et de stèles funéraires, en finançant des initiatives commémoratives à l’échelle communautaire, en dirigeant et en appuyant des cérémonies et des activités ainsi qu’en présentant des décorations et des citations.

Le Programme Le Canada se souvient cible deux grands publics, soit les vétérans et la population canadienne. Chaque volet du programme contribue à rejoindre un public en particulier en offrant ou en fournissant un soutien aux initiatives et aux activités commémoratives tout au long de l’année. La Semaine des vétérans, qui a lieu chaque année en novembre, est une initiative commémorative clé dirigée par ACC, à laquelle de nombreuses organisations contribuent et participent.

Le ministère a élaboré un plan stratégique pour orienter l’avenir de la commémoration pour 2020-2030. Les quatre objectifs énoncés dans le plan sont les suivants :

1. Aider les Canadiens à comprendre comment ceux qui ont servi notre pays ont contribué à faire avancer la paix et à renforcer la sécurité dans le monde.
2. Encourager les Canadiens à reconnaître activement le service et les sacrifices de tous ceux qui ont servi notre pays.
3. Préserver et entretenir les monuments commémoratifs du gouvernement du Canada, notamment les Livres du Souvenir et les stèles funéraires des vétérans d’une manière durable et digne.
4. Harmoniser les ressources ministérielles afin de mieux servir les Canadiens.

Constatations de l’évaluation

L’équipe d’évaluation a confirmé, au moyen d’entrevues, d’une analyse de la recherche sur l’opinion publique, d’évaluations de la rétroaction des éducateurs et de la participation au programme, que le programme continue de répondre à un besoin et qu’il pourrait évoluer pour rejoindre un plus grand nombre de vétérans et de Canadiens. Le programme est en adéquation avec les objectifs et les priorités du gouvernement du Canada et avec le mandat d’ACC de « promouvoir la reconnaissance et la commémoration des réalisations et des sacrifices de ceux qui ont servi le Canada en temps de guerre et de conflit comme en temps de paix ».

Pour appuyer l’évolution du Programme Le Canada se souvient, il faut élaborer un plan opérationnel chiffré lié à la vision stratégique. Le plan devrait indiquer clairement les

priorités clés (p. ex. 3 à 5), les rôles et responsabilités, les ressources requises et les besoins de supervision et de surveillance à déterminer. Une désignation des initiatives en tant que projets ministériels permettrait d'assurer une surveillance et un soutien en matière de gestion de projet.

Les mesures de rendement dans le profil d'information sur le rendement (PIR) du programme sont recueillies et les mesures clés sont rendues publiques dans le Rapport sur les résultats ministériels annuel. Bien que les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats soient mesurés et que le programme progresse dans l'ensemble, le profil d'information sur le rendement doit être mis à jour afin de mieux refléter le programme et son évolution. Par exemple, le programme pourrait intégrer l'Analyse comparative entre les sexes Plus et harmoniser les mesures avec l'orientation future des programmes commémoratifs.

ACC est responsable de l'intendance de 14 lieux historiques nationaux en Europe (soit neuf en France, quatre en Belgique et un au Royaume-Uni). Deux des lieux en France, soit le Mémorial national du Canada à Vimy et le Mémorial terre-neuvien à Beaumont-Hamel, offrent des programmes aux visiteurs. Avant la pandémie de COVID-19, Vimy et Beaumont-Hamel se classaient parmi les dix lieux historiques nationaux canadiens les plus visités. Vimy arrivait au deuxième rang, tout juste après les Fortifications-de-Québec, et Beaumont-Hamel se classait au septième rang. Ensemble, ces lieux ont attiré une moyenne annuelle de 932 349 visiteurs au cours de la période évaluée (2017-18 à 2020-21).

Les rôles, responsabilités et fonctions de base des Opérations européennes comprennent :

- Veiller à la préservation et à la conservation des monuments commémoratifs et des 290 acres de forêt, de champs de bataille et de tunnels et de tranchées originaux de la Première Guerre mondiale;
- Organiser l'expérience de près de 900 000 visiteurs – assurer la rotation continue des expositions de qualité musée;
- Gérer les biens immobiliers propres à 18 immeubles, à 10 véhicules du parc automobile, aux champs d'épuration construits il y a 60 ans, à une infrastructure de TI, etc.

L'équipe d'évaluation a comparé les niveaux de dotation en équivalents temps plein dans les deux lieux historiques nationaux d'ACC, Vimy et Beaumont-Hamel, à ceux de deux lieux historiques nationaux de Parcs Canada qui affichaient des taux de fréquentation semblables (la citadelle d'Halifax en Nouvelle-Écosse et Fort-Langley en Colombie-Britannique). Les préposés à l'entretien et les étudiants ont été exclus de la comparaison, car ils travaillent habituellement à temps partiel ou à contrat, comme dans le cas des travaux d'entretien pour ACC. Cette comparaison a été effectuée à l'aide de l'organigramme d'ACC pour les Opérations européennes et du site des Services d'annuaires gouvernementaux électroniques pour les parcs. Dans l'ensemble, ACC

compte sept¹² équivalents temps plein (ETP) qui se concentrent sur ses deux lieux historiques nationaux, tandis que Parcs Canada en compte 27. Parcs Canada dispose également d'unités de gestion régionales qui offrent un soutien et une expertise supplémentaires aux lieux en faisant appel à 75 autres employés.

L'Évaluation globale de la commémoration de 2018 d'ACC a révélé qu'il y a un besoin de « financement stable à long terme pour assurer [une] planification et [une] mise en œuvre efficaces [...] pour assurer l'intégrité commémorative continue du Mémorial national du Canada à Vimy et du Mémorial terre-neuvien à Beaumont-Hamel, en France ». L'équipe d'évaluation a appris lors des entrevues avec des informateurs clés que le financement stable continu demeure un défi, comme l'a souligné la dernière évaluation ministérielle. Des investissements en immobilisations sont nécessaires pour conserver les monuments commémoratifs et les infrastructures de soutien.

La Direction générale de la commémoration compte beaucoup sur les fonds de fonctionnement pour mettre en œuvre les éléments de base du Programme Le Canada se souvient, dont les Opérations européennes. Il y a donc un risque que les programmes de base soient touchés advenant une réduction des fonds de fonctionnement à l'échelle ministérielle. De plus, comme les fonds de fonctionnement sont demandés dans le cadre de la planification opérationnelle intégrée annuelle, les niveaux de financement pour atteindre les objectifs de conservation et d'expérience du visiteur pourraient être réaffectés en fonction d'autres besoins ministériels.

Recommandation 1

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint du Secteur de la commémoration et des affaires publiques :

1. Élabore un plan opérationnel chiffré qui indique clairement les ressources et les outils/améliorations techniques nécessaires pour appuyer la réalisation des initiatives dans le cadre du plan stratégique ou de la vision de la commémoration. Le plan doit énoncer les exigences des Opérations européennes en matière de conservation et d'expérience du visiteur.
2. Mette en œuvre le plan opérationnel et, au besoin, vise :
 - a) à augmenter la capacité physique et technique pour mieux gérer et mener à bien des projets et des initiatives;
 - b) à assurer un financement stable à long terme afin de planifier et d'exécuter efficacement le travail quotidien relatif au Programme Le Canada se souvient, y compris les Opérations européennes.

¹ La direction générale des opérations européennes compte huit employés à temps plein : sept d'entre eux se concentrent sur les deux sites historiques nationaux d'importance, tandis que les autres se consacrent à d'autres tâches.

Recommandation 2

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la commémoration, examine et révise le profil de l'information sur le rendement du Programme Le Canada se souvient (y compris le modèle logique) afin de s'assurer que :

- a) les activités, les résultats, les cibles, les outils et les sources de données sont mis à jour et s'harmonisent à la vision stratégique de la commémoration;
- b) des indicateurs de résultats et de rendement sont élaborés pour les lieux commémoratifs à l'étranger (lieux historiques nationaux), notamment pour ce qui touche l'intégrité culturelle, la conservation et l'expérience du visiteur;
- c) les indicateurs de rendement mesurent l'efficacité du programme à appuyer les efforts de réconciliation et intègrent l'Analyse comparative entre les sexes Plus.

Recommandation 3

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la commémoration, renforce les partenariats internes (biens immobiliers, approvisionnement, TI et politiques) afin d'établir clairement les rôles, les responsabilités et les obligations de reddition de comptes pour mieux appuyer la Direction générale de la commémoration, y compris la Direction des opérations européennes.

1.0 Introduction

Anciens Combattants Canada (ACC) a pour mandat de veiller au bien-être des vétérans et de leur famille et de promouvoir la reconnaissance et la commémoration des réalisations et des sacrifices de ceux qui ont servi le Canada en temps de guerre et de conflit militaire comme en temps de paix. La Direction générale de la commémoration d'ACC s'efforce de rendre hommage aux réalisations et aux sacrifices de ceux qui ont servi le Canada et de promouvoir la compréhension de l'importance de ces efforts dans la vie canadienne telle que nous la connaissons aujourd'hui. La commémoration menée par ACC comprend deux programmes généraux : le Programme Le Canada se souvient et le Programme de funérailles et d'inhumation. Les sous-composantes du Programme Le Canada se souvient comprennent ce qui suit :

- Programme d'entretien des cimetières et des stèles funéraires;
- Programme de partenariat pour la commémoration;
- Cérémonies et activités commémoratives;
- Programme de décorations et de citations;
- Apprentissage et information publique;
- Monuments commémoratifs (y compris les Opérations européennes).

Quatre objectifs pour la Direction générale de la commémoration sont établis dans le Plan de commémoration 2020-2030 du ministère, qui demeure à finaliser :

1. Aider les Canadiens à comprendre comment ceux qui ont servi notre pays ont contribué à faire avancer la paix et à renforcer la sécurité dans le monde.
2. Encourager les Canadiens à reconnaître activement le service et les sacrifices de tous ceux qui ont servi notre pays.
3. Préserver et entretenir les monuments commémoratifs du gouvernement du Canada, notamment les Livres du Souvenir et les stèles funéraires des vétérans d'une manière durable et digne.
4. Harmoniser les ressources ministérielles afin de mieux servir les Canadiens.

La présente évaluation a porté sur l'engagement d'ACC à appuyer la reconnaissance et le souvenir par l'entremise du Programme de partenariat pour la commémoration, de cérémonies et d'activités commémoratives, de l'apprentissage et de l'information publique, et des monuments commémoratifs. Une évaluation du Programme de funérailles et d'inhumation et du Programme d'entretien des cimetières et des stèles funéraires a été réalisée en mars 2022.

1.1 Aperçu du Programme Le Canada se souvient

1.1.1 Programme de partenariat pour la commémoration

Dans le cadre du Programme de partenariat pour la commémoration (PPC), ACC offre des subventions³ et des contributions⁴ pour appuyer les organismes communautaires et des tiers dans leurs initiatives de commémoration. Le PPC comporte deux volets :

- Le volet Engagement communautaire (EC) pour le financement des organisations qui assurent la création et la gestion des projets, des activités et des initiatives commémoratives ou l'élaboration du matériel commémoratif;
- Le volet Monument commémoratif de guerre communautaire (MCGC) fournit des fonds pour la construction, la restauration ou l'agrandissement d'un monument commémoratif de guerre communautaire.

Le financement est offert aux organismes sans but lucratif et à but lucratif, au Canada ou à l'étranger, ainsi qu'aux provinces, aux territoires et aux municipalités du Canada. Pour être admissible, le projet doit commémorer les réalisations et les sacrifices de ceux qui ont servi le Canada après la Confédération (après 1867). Le programme finance habituellement plus de 200 projets chaque année. Cependant, en 2020-2021, en raison de la pandémie de COVID-19, seulement 158 projets ont été financés.

1.1.2 Cérémonies et activités commémoratives

ACC organise des cérémonies et des activités en personne et virtuelles tout au long de l'année au Canada et à l'étranger, notamment des activités pour commémorer les jalons militaires officiels importants, la Semaine des vétérans et des activités communautaires de plus petite envergure organisées en partenariat au Canada et à l'étranger. En 2019-2020, il y a eu en tout 82 activités internationales et 356 activités au Canada. ACC travaille en étroite collaboration avec des organismes sans but lucratif, quasi gouvernementaux et internationaux (institutions gouvernementales étrangères, régionales et locales) à l'organisation d'activités commémoratives, notamment des activités pour la Semaine des vétérans⁵ et d'autres initiatives commémoratives.

³ Une subvention est un paiement de transfert assujéti à une admissibilité préétablie et à d'autres critères d'admissibilité. Une subvention n'est pas assujéti à une reddition des comptes par le bénéficiaire ni normalement soumise à une vérification par le ministère. Le bénéficiaire peut cependant avoir à présenter des rapports sur les résultats obtenus.

⁴ Une contribution est un paiement de transfert soumis à des conditions de rendement précisées dans un accord de financement. Toute contribution est assujéti à une reddition de comptes et peut faire l'objet d'une vérification.

⁵ La Semaine des vétérans commence le 5 novembre de chaque année et se termine par les cérémonies du jour du Souvenir le 11 novembre.

1.1.3 Apprentissage et information publique

ACC mobilise les enfants d'âge scolaire, les jeunes, les éducateurs et le grand public au moyen de ressources d'apprentissage et d'information publique. Ces ressources comprennent les documents imprimés et en ligne de la Semaine des vétérans. Les enseignants canadiens peuvent commander pour leurs classes du matériel imprimé qui comprend des plans de leçon. Des ressources sont aussi accessibles sur le site Web d'ACC et dans les médias sociaux d'ACC. Le site Web d'ACC comprend un espace d'apprentissage en ligne à domicile qui propose des plans de leçon et une bibliothèque en ligne contenant des souvenirs personnels de vétérans (Des héros se racontent).

1.1.4 Monuments commémoratifs (y compris les Opérations européennes)

ACC est responsable de 14 monuments commémoratifs de champs de bataille en Europe (neuf en France, quatre en Belgique et un au Royaume-Uni) qui commémorent les sacrifices et les réalisations des Canadiens et des Terre-Neuviens des deux guerres mondiales (voir l'annexe A). Parmi ceux-ci figurent deux lieux historiques nationaux d'importance se trouvant à l'extérieur du Canada, soit le Mémorial national du Canada à Vimy et le Mémorial terre-neuvien à Beaumont-Hamel, tous deux situés en France. La Direction des opérations européennes de la Direction générale de la commémoration supervise les activités quotidiennes, l'entretien, la conservation, la gestion des biens immobiliers et l'expérience globale du visiteur pour les 14 lieux. ACC s'acquitte de ses responsabilités à l'étranger au moyen d'affectations par rotation d'employés du gouvernement du Canada et de guides étudiants canadiens. Les guides offrent aux visiteurs des programmes d'interprétation en personne et en format virtuel sur l'histoire militaire canadienne et les points d'intérêt dans la région, notamment les champs de bataille, les tranchées, les tunnels souterrains et les monuments préservés.

ACC est également responsable de la mise à jour et de la conservation des *Livres du Souvenir*⁶ (situés dans la tour de la Paix à Ottawa) et du Mémorial virtuel de guerre du Canada (une version interrogeable en ligne des Livres du Souvenir qui permet d'accéder à de l'information sur chaque personne ou d'en ajouter). De plus, ACC est un partenaire clé dans la création de nouveaux monuments commémoratifs, comme le Monument commémoratif national de la mission du Canada en Afghanistan, qui est en cours d'élaboration.

2.0 Étendue et méthode

Le Programme Le Canada se souvient a été évalué pour la dernière fois en 2017 et en 2018 dans le cadre de l'Évaluation de la reconnaissance et de la sensibilisation du

⁶ Dans les huit Livres du Souvenir sont inscrits les noms de plus de 120 000 Canadiens qui ont donné leur vie au service du Canada. Traditionnellement exposés dans les édifices du Parlement du Canada, les Livres sont actuellement présentés au Centre d'accueil des visiteurs de la Colline du Parlement, dans la salle du Souvenir, tandis que l'édifice du Centre fait l'objet d'un projet de rénovation décennal.

public et de l'Évaluation globale de la commémoration. Le Programme d'entretien des cimetières et des stèles funéraires a été inclus dans la portée de l'Évaluation du Programme de funérailles et d'inhumation et du Programme d'entretien des cimetières et des stèles funéraires qui a été achevée en mars 2022. Le volet Décorations et citations du Programme Le Canada se souvient a été inclus dans la portée préliminaire de l'Évaluation du Programme de funérailles et d'inhumation et du Programme d'entretien des cimetières et des stèles funéraires. En raison du faible risque (faibles dépenses de fonctionnement annuelles) et de l'absence de préoccupations, cette composante n'a pas été évaluée.

2.1 Objet et portée de l'évaluation

La présente évaluation a été réalisée conformément au Plan d'évaluation 2020-2021 à 2024-2025 d'ACC. L'évaluation répond à l'exigence de la *Loi sur la gestion des finances publiques* d'évaluer toutes les dépenses de subventions et de contributions tous les cinq ans et à l'exigence de la Politique sur les résultats de 2016 du Conseil du Trésor d'évaluer périodiquement les dépenses de programme.

L'évaluation portait sur les cérémonies et les activités, le Programme de partenariat pour la commémoration, l'apprentissage et l'information publique et les monuments commémoratifs.

ACC s'est engagé à envisager d'examiner le Paiement de reconnaissance des vétérans métis (PRVM) dans le cadre de l'évaluation du Programme Le Canada se souvient; toutefois, l'échéancier prévu pour l'atteinte des résultats du Paiement de reconnaissance des vétérans métis est 2022-2023, ce qui dépasse la période visée par la présente évaluation. Par conséquent, le PRVM ne faisait pas partie de l'évaluation.

L'évaluation couvrait la période du 1^{er} avril 2017 au 30 juin 2021. Certaines activités et certains résultats qui ont eu lieu en dehors de la période d'évaluation ont été pris en compte, lorsqu'il était pertinent de le faire. Le rendement passé du Programme a été examiné, de même que ses activités actuelles et ses projets futurs.

2.2 Questions d'évaluation

Des questions d'évaluation ont été élaborées pendant la phase de planification de l'évaluation. Ces questions aident à orienter l'examen de la pertinence et du rendement des programmes (y compris l'efficacité, l'économie et l'efficacités). Le tableau 1 ci-dessous présente la liste de questions d'évaluation mettant en évidence les principaux champs d'enquête.

Tableau 1 : Questions d'évaluation

Questions d'évaluation
Pertinence
Dans quelle mesure le Programme Le Canada se souvient répond-il aux besoins des vétérans, des Canadiens et des intervenants?
Dans quelle mesure le Programme Le Canada se souvient est-il conforme aux priorités, aux rôles et aux responsabilités du gouvernement du Canada?
Rendement
Dans quelle mesure le Programme Le Canada se souvient atteint-il ses objectifs et les résultats escomptés?
Y a-t-il des solutions de rechange ou des modifications au Programme Le Canada se souvient qui aideraient à atteindre les résultats?
Y a-t-il des possibilités d'accroître les gains d'efficience et l'efficacité du Programme Le Canada se souvient?
Le Programme Le Canada se souvient a-t-il des effets (positifs ou négatifs) inattendus?

2.3 Sources multiples de données

La méthode de recherche a intégré de multiples sources de données pour assurer la fiabilité des renseignements recueillis et des résultats déclarés. Le tableau 2 ci-dessous présente les sources utilisées pour évaluer la pertinence, le rendement, l'efficience et l'économie des programmes.

Tableau 2 : Liste des méthodes

Méthode	Source
Examen de la documentation ministérielle et de recherches secondaires	Les documents et renseignements ministériels suivants ont été examinés afin de comprendre le programme, ses pouvoirs et ses exigences, ainsi que les principaux enjeux : lois, règlements et décrets, mémoires au Cabinet, documents des organismes centraux, lettres de mandat des ministres, vérifications et évaluations antérieures d'ACC, politiques, processus opérationnels, comptes rendus de décisions, documents stratégiques, rapports sur le rendement, documents de recherche et résultats de sondage.
Examen des documents non ministériels	Divers documents non ministériels, notamment : rapports du Parlement, discours budgétaires, discours du Trône, évaluations des programmes de commémoration dans

	d'autres ministères fédéraux et documentation sur les programmes d'autres pays.
Entrevues	Des entrevues ont été menées auprès de la haute direction d'ACC, d'employés d'ACC participant à la prestation des programmes et des initiatives, et d'experts externes en la matière.
Analyse de données	Une analyse a été effectuée sur les données financières et opérationnelles du Programme Le Canada se souvient pour la période d'évaluation.
Visites sur place	Des visites virtuelles ont eu lieu pour discuter avec des employés, des partenaires d'exécution de programmes et des intervenants, et pour observer des monuments commémoratifs de guerre et des cérémonies. Les membres de l'équipe d'évaluation ont assisté à deux cérémonies pendant la Semaine des vétérans 2021. Il n'a pas été possible d'effectuer d'autres observations en raison des contraintes de déplacement ministérielles relatives aux protocoles de sécurité liés à la pandémie de COVID-19.

2.4 Facteurs à considérer et limites

L'évaluation a relevé les considérations et les limites suivantes :

- Les restrictions liées à la COVID-19 ont eu une incidence sur la capacité de l'équipe à mener des entrevues en personne et à effectuer des observations, y compris des visites des monuments commémoratifs, comme dans la dernière évaluation.
- Au printemps 2021, le Comité permanent des anciens combattants (ACVA) de la Chambre des communes a tenu des réunions et des consultations sur la commémoration. Ce comité fournit des conseils et une orientation à ACC au moyen d'études, de rapports et de réponses du gouvernement. En date du printemps 2022, aucun rapport n'avait été publié. Toute recommandation devra être examinée par ACC.
- Les renseignements susmentionnés doivent être pris en considération lors de la lecture du présent rapport d'évaluation.

3.0 Pertinence

Il est toujours nécessaire d'offrir des activités et des ressources de commémoration dans le cadre du Programme Le Canada se souvient. Toutefois, l'évaluation révèle que le programme doit évoluer et élargir sa portée pour répondre aux besoins et aux attentes des vétérans et des Canadiens.

3.1 Besoin continu

L'équipe d'évaluation a confirmé, au moyen d'entrevues, d'une analyse de la recherche sur l'opinion publique, d'évaluations de la rétroaction des éducateurs et de la participation au programme, que le programme continue de répondre à un besoin.

Le Programme Le Canada se souvient cible deux grands publics, soit les vétérans et la population canadienne. Chaque volet du programme contribue à rejoindre ces publics en offrant et en fournissant un soutien aux initiatives et aux activités commémoratives tout au long de l'année. La Semaine des vétérans, qui a lieu chaque année en novembre, est une initiative commémorative clé dirigée par ACC, à laquelle de nombreuses organisations contribuent et participent.

Le Sondage sur les attitudes à l'égard de la commémoration et de la Semaine des vétérans⁷ de 2020 a révélé que 87 % des Canadiens croient qu'il est important que la Semaine des vétérans ait lieu chaque année. Les résultats du sondage de 2017-2018 à 2020-2021 indiquent systématiquement que plus de 70 % des Canadiens font un effort pour rendre hommage aux vétérans et à ceux qui sont morts en service. Les activités comprennent le port du coquelicot, l'observation d'un moment de silence, le visionnement d'une cérémonie à la télévision et la participation à une cérémonie communautaire.

Chaque année, ACC constate une augmentation importante de la participation aux activités de commémoration pendant la Semaine des vétérans et à l'approche de celle-ci (c.-à-d. de septembre à novembre). Cette participation accrue se manifeste de plusieurs façons, notamment :

- Les visites des pages Web de commémoration d'ACC doublent habituellement au cours des mois d'octobre à décembre (plus de deux millions de visites, dont près d'un million au Mémorial virtuel de guerre du Canada)⁸;
- Les cérémonies et les activités sont organisées à l'échelle nationale, locale et internationale;
- Près de quatre millions de documents pédagogiques sont distribués aux enfants d'âge scolaire;
- Environ 45 % des initiatives d'engagement communautaire financées par le PPC en 2020-2021 ont eu lieu de septembre à novembre, le mois de novembre étant celui où il y a eu le plus d'initiatives.

Lorsqu'on leur a demandé ce qu'ils trouvent important de souligner dans les programmes de commémoration, les Canadiens et les vétérans ont indiqué qu'ils

⁷ Le Sondage sur les attitudes à l'égard de la commémoration et de la Semaine des vétérans est mené chaque année par la Direction générale Le Canada se souvient d'ACC. Le sondage vise à mesurer le niveau de participation des Canadiens aux activités commémoratives, leurs attitudes à l'égard de ceux qui ont servi dans l'armée canadienne et leur niveau de soutien au travail d'ACC en matière de commémoration.

⁸ Le Mémorial virtuel de guerre du Canada est un registre qui honore et commémore les sacrifices de plus de 118 000 Canadiens et Terre-Neuviens qui, depuis la Confédération, ont donné leur vie en servant en uniforme.

appuyaient fortement la sensibilisation des jeunes comme priorité absolue. Voici des données probantes à l'appui :

- 91 % des Canadiens ont accordé de l'importance à la fourniture de matériel éducatif pour les écoles dans le cadre du Sondage sur les attitudes à l'égard de la commémoration et de la Semaine des vétérans de 2020; et
- Le Sondage de 2020 auprès des clients d'ACC a indiqué que la promotion auprès des jeunes par l'entremise des écoles était une priorité pour accroître la sensibilisation.

La pandémie de COVID-19 a eu une incidence sur les activités de la Semaine des vétérans en 2020. Le sondage sur la Semaine des vétérans de 2020 a révélé une baisse du taux de participation de 91 % en 2019 à 72 % en 2020. La pandémie a également eu une incidence importante sur le nombre de visiteurs au Mémorial national du Canada à Vimy et au Mémorial terre-neuvien à Beaumont-Hamel en France. Avant la pandémie de COVID-19, ces deux lieux recevaient environ 900 000 annuellement visiteurs. Ce nombre a chuté à 168 000 en 2020-2021.

Le Sondage sur les attitudes à l'égard de la commémoration et de la Semaine des vétérans de 2020 demandait aux Canadiens d'évaluer le niveau de priorité que le gouvernement du Canada devrait accorder aux initiatives de commémoration décrites ci-dessous. Dans les proportions ci-dessous, les répondants ont accordé la note « très important » ou « assez important » aux énoncés :

- 91 % – Fournir du matériel éducatif aux écoles.
- 85 % – Appuyer et diriger des activités commémoratives au Canada.
- 74 % – Afficher du contenu lié au Souvenir sur les médias sociaux.
- 73 % – Fournir du financement pour les projets commémoratifs.
- 70 % – Créer des publicités liées au Souvenir.
- 69 % – Créer des cérémonies commémoratives virtuelles ou en ligne.
- 62 % – Fournir du matériel promotionnel, comme des affiches et des épinglettes.
- 46 % – Appuyer et diriger des activités commémoratives à l'étranger.

De plus, le besoin continu d'apprentissage et d'information publique a été souligné dans les entrevues avec le personnel d'ACC et les commentaires des éducatrices. Chaque année, l'Unité de l'apprentissage du Programme Le Canada se souvient envoie un sondage aux éducatrices qui commandent du matériel commémoratif. En 2019, 1 850 éducatrices ont répondu au sondage, 1 300 y ont répondu en 2020 et 2 110 y ont répondu en 2021. Au cours des trois années, en moyenne, 99 % des personnes interrogées prévoient utiliser de nouveau les ressources d'apprentissage produites par ACC.

Les résultats du Sondage sur les attitudes à l'égard de la commémoration et de la Semaine des vétérans et les résultats du sondage auprès des éducatrices montrent que les Canadiens estiment que les initiatives du Programme Le Canada se souvient sont importantes et doivent se poursuivre.

3.1.1 Plan stratégique de commémoration 2020-2030

En réponse à une recommandation faite dans l'Évaluation globale de la commémoration de 2018, le ministère a élaboré le Plan stratégique de commémoration 2020-2030 afin d'éclairer les futurs programmes de commémoration. Le ministère a consulté les vétérans, les intervenants, le personnel et le public canadien pour élaborer le plan. La vision de la commémoration, comme elle est décrite dans le Plan stratégique de commémoration 2020-2030, est que les *Canadiens comprennent et apprécient les contributions et les sacrifices des militaires. Tous les vétérans et leur famille se sentent reconnus.*

Comme il est indiqué à la section 1.0 du présent rapport, le plan énonce quatre objectifs. Le plan définit également les mesures à prendre pour atteindre chaque objectif et établit les objectifs et les échéanciers à respecter. Le plan indique que toutes les mesures proposées commenceront au cours des cinq premières années du plan. Cependant, en raison de l'élaboration et de la mise en œuvre de nouveaux contenus commémoratifs, de nouveaux partenariats et de nouvelles approches, le plan prévoit qu'il faudra au moins 10 ans pour que le plan stratégique soit stable et suffisamment mûr pour être entièrement mis en œuvre.

L'équipe d'évaluation a noté, à la suite d'un examen de la documentation, d'un examen de la rétroaction provenant de la plateforme de consultation en ligne Parlons vétérans, de sondages et d'entrevues auprès d'informateurs clés, que l'évolution démographique, les progrès technologiques et la façon dont les Canadiens accèdent à l'information et la consomment signifient que le ministère doit faire évoluer ses programmes et leur exécution pour mobiliser tous les Canadiens.

Ces facteurs sont reconnus dans le Plan stratégique 2020-2030, qui souligne que :

- Les jeunes Canadiens sont plus branchés et instruits sur le plan numérique que les générations précédentes. Par conséquent, ACC doit continuer d'adopter les nouvelles tendances et technologies.
- Plus de 20 % des Canadiens sont nés dans un autre pays et n'ont peut-être aucun lien avec l'histoire militaire du Canada.
- Les programmes doivent s'adapter pour atteindre un plus grand nombre de segments de la population canadienne d'une manière qui leur soit pertinente.

À l'aide de la plateforme en ligne Parlons vétérans, ACC a consulté les Canadiens, les vétérans et leur famille, les intervenants et d'autres personnes sur l'avenir de la commémoration et de la reconnaissance. Les questions portaient généralement sur les façons significatives de reconnaître les vétérans, la commémoration de la sécurité, le maintien de la paix et les opérations humanitaires, la représentation de la diversité dans les programmes commémoratifs et la rétroaction sur une approche « Les Forces armées canadiennes dans le monde ». Trois thèmes clés sont ressortis des résultats :

- Élargir la portée de la commémoration pour mettre davantage l'accent sur les missions et les services plus modernes;
- Mettre en valeur la diversité des expériences militaires et les expériences militaires communes;
- Éduquer les Canadiens, tout particulièrement les jeunes, au moyen d'histoires personnelles et convaincantes de vétérans et d'expériences numériques interactives.

Les résultats de ces sondages et consultations aideront à peaufiner le Plan stratégique de commémoration 2020-2030.

Pour appuyer l'évolution du Programme Le Canada se souvient, il faut élaborer un plan opérationnel chiffré lié à la vision stratégique. Le plan devrait indiquer clairement les priorités clés (p. ex. 3 à 5), les rôles et responsabilités, les ressources requises et les besoins de supervision et de surveillance. Une désignation des initiatives clés en tant que projets ministériels permettrait d'assurer une surveillance et un soutien en matière de gestion de projet.

3.2 Conformité aux priorités, aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral

Le Programme Le Canada se souvient s'harmonise avec les priorités du gouvernement du Canada et les rôles et les responsabilités du ministère.

3.2.1 Conformité aux priorités du gouvernement du Canada

Le gouvernement du Canada continue de souligner son soutien aux vétérans dans le cadre de ses engagements envers la population canadienne. Les plans ministériels 2020-2021 et 2021-2022 d'ACC ont mis en évidence les priorités qui sont liées aux résultats ministériels suivants :

- les vétérans et ceux qui sont morts en service sont honorés;
- les Canadiens se souviennent des vétérans et de ceux qui sont morts en service et leur vouent de la reconnaissance.

Voici les activités mises en évidence qui sont liées à ces résultats :

- En tant que gardiens des monuments commémoratifs du Canada à l'étranger, dont deux lieux historiques nationaux d'importance (le Mémorial national du Canada à Vimy et le Mémorial terre-neuvien à Beaumont-Hamel), continuer de faire les investissements nécessaires pour assurer la préservation et la mise en valeur de ces monuments commémoratifs pour les générations futures;
- Continuer de financer les groupes qui dirigent des initiatives commémoratives en l'honneur de ceux qui ont servi;

- Commencer à fonder notre approche de la commémoration sur le concept des « Forces armées canadiennes (FAC) dans le monde », afin d'inclure davantage le service des jeunes vétérans;
- Engager les vétérans et les militaires en service dans une conversation afin de mieux comprendre comment ils aimeraient être reconnus et comment ils veulent que l'on se souvienne de leur service;
- Afin de trouver de nouvelles façons intéressantes d'inspirer les Canadiens à exprimer leur reconnaissance à tous ceux qui ont servi le Canada, le ministère consultera les Canadiens pour recueillir divers points de vue.

La lettre de mandat de décembre 2021 adressée au ministre des Anciens Combattants comprenait un engagement lié à la commémoration :

Veiller à ce que la contribution des anciens combattants de l'ère moderne ainsi que des anciens combattants qui sont des femmes, des Autochtones, des membres de communautés racisées et de la communauté LBGTQ2 et qui ont pris part à tous les conflits soit reconnue et commémorée, et à ce que nous reconnaissions les précieuses contributions des anciens combattants des Forces armées canadiennes qui ont servi notre pays lors d'opérations nationales, comme lors de feux de forêt, de tempêtes de verglas et d'inondations.

L'évaluation révèle que le Programme Le Canada se souvient aide le ministère à s'acquitter de ses rôles et responsabilités par ses efforts de commémoration et l'éducation des Canadiens.

3.2.2 Conformité aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral

En vertu de l'article 5 de la *Loi sur le ministère des Anciens Combattants* et du décret du Conseil privé 1965-688, le ministre des Anciens Combattants a la responsabilité première de toutes les questions relatives à la commémoration des morts de la guerre et à la reconnaissance des réalisations de tous les vétérans. En octobre 1951, par l'entremise du décret du Conseil privé 5371, le gouvernement du Canada a confié à ACC la responsabilité des monuments commémoratifs canadiens à l'étranger et du parc Vimy. Aussi, ACC appuie directement ses responsabilités liées à la commémoration en fournissant des fonds et des services pour veiller à ce que les sacrifices de ceux qui ont servi le Canada en temps de guerre, de conflit militaire et de paix ne soient pas oubliés. L'équipe d'évaluation, au moyen d'un examen de la documentation et d'entrevues, confirme qu'ACC continue de s'acquitter de son mandat d'exécuter le Programme Le Canada se souvient et de s'assurer que le programme aide le ministère à s'acquitter de ses responsabilités.

4.0 Rendement, efficacité et économie

Les progrès réalisés vers les résultats sont mesurés. Dans l'ensemble, les résultats sont atteints; cependant, le profil d'information sur le rendement doit mieux refléter le programme et son évolution. Les révisions devraient comprendre l'ajout de résultats et d'indicateurs relatifs aux Opérations européennes, à l'ACS Plus et aux objectifs du plan stratégique.

4.1 Atteinte des résultats escomptés

Le profil d'information sur le rendement⁹ du Programme Le Canada se souvient a été révisé en 2020 et présenté au Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation (CMRE) en novembre 2020. La Direction générale de la commémoration recueille les mesures du rendement du le profil d'information sur le rendement, et les principales mesures sont rendues publiques dans les rapports sur les résultats ministériels.

L'information présentée dans le profil d'information sur le rendement provient de données internes et des deux sondages suivants qui recueillent les données sur la satisfaction des clients d'ACC et les opinions des Canadiens :

- Sondage national auprès des clients d'ACC (sondage auprès d'un échantillon représentatif de clients d'ACC, mené pour la dernière fois en 2020);
- Sondage sur les attitudes à l'égard de la commémoration et de la Semaine des vétérans (sondage annuel auprès de la population canadienne en général).

4.1.1 Efficacité du programme

L'objectif du Programme Le Canada se souvient est de veiller à ce que ceux qui ont servi dans le cadre des efforts militaires du Canada soient honorés et à ce que la mémoire de leurs sacrifices et de leurs réalisations soit préservée.

Résultat immédiat : Les vétérans et ceux qui sont morts en service sont reconnus publiquement.

Le Sondage sur les attitudes à l'égard de la commémoration et de la Semaine des vétérans de 2020 indique que 92 % des Canadiens considéraient qu'il est important qu'ACC reconnaisse et honore les vétérans canadiens et ceux qui sont morts en service grâce à la mise en valeur et à l'entretien de monuments commémoratifs, de cimetières et de stèles funéraires. Le tableau 3 ci-dessous illustre l'un des indicateurs

⁹ Les profils d'information sur le rendement sont des documents qui indiquent l'information sur le rendement propre à chaque programme dans le répertoire des programmes d'un ministère. Un profil d'information sur le rendement énumère les résultats attendus du programme, les indicateurs de réussite et les méthodes qui seront utilisées pour mesurer le succès.

de ce résultat (les indicateurs restants concernent le temps qu'il faut à ACC pour décerner et expédier des médailles par l'entremise du volet Décorations et citations du programme et n'étaient pas inclus dans la portée de la présente évaluation).

Tableau 3 : Mesures de rendement des résultats immédiats

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Pourcentage de Canadiens qui sont satisfaits de la façon dont ACC reconnaît et honore les vétérans canadiens et ceux qui sont morts en service par la présentation et l'entretien de monuments commémoratifs, de cimetières et de stèles funéraires (cible : 65 %)	63 %	59 %	61 %	64 %

Source : Sondages sur les attitudes à l'égard de la commémoration et de la Semaine des vétérans de 2017, 2018, 2019 et 2020.

Le niveau de satisfaction cible de 65 % n'a pas été atteint au cours des quatre dernières années. L'indicateur est vaste et englobe de multiples composantes. Il est difficile de déterminer ce dont les Canadiens ne sont pas satisfaits en ce qui concerne les monuments commémoratifs, les cimetières et les stèles funéraires et de déterminer ce qui est nécessaire pour améliorer le niveau de satisfaction.

Résultat immédiat : Les Canadiens connaissent les contributions des vétérans et de ceux qui sont morts en service et en sont reconnaissants.

Des données probantes démontrent que ce résultat immédiat est atteint. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer ce résultat immédiat. Le tableau 4 ci-dessous présente les résultats des mesures pour ce résultat.

Tableau 4 : Mesures de rendement des résultats immédiats – résultats du sondage

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Pourcentage de Canadiens qui conviennent que les vétérans du Canada et ceux qui sont morts en service devraient être reconnus pour leur service au Canada (cible : 95 %)	96 %	96 %	95 %	95 %
Pourcentage de Canadiens qui conviennent que les vétérans et ceux qui sont morts en service ont apporté une contribution importante à notre pays (cible : 90 %)	92 %	93 %	93 %	92 %
Nombre de commandes reçues pour des ressources et des produits d'apprentissage et d'histoire (cible : 15 000)	14 070	17 673	14 429	9 887*
Pourcentage d'éducateurs qui utilisent les ressources éducatives d'ACC et qui signalent une connaissance et une compréhension accrues des sacrifices et des réalisations des vétérans canadiens et de ceux qui sont morts en service (cible : 90 %)	99 %	99 %	99 %	99 %
Nombre de Canadiens qui ont participé à des initiatives commémoratives financées chaque année dans le cadre du Programme de partenariat pour la commémoration (cible : 700 000)	958 716	896 933	792 417	2 015 650 ¹⁰

Source : Sondages sur les attitudes à l'égard de la commémoration et de la Semaine des vétérans de 2017, 2018, 2019 et 2020, et rapports internes.

* Répercussion de la pandémie de COVID-19.

Les mesures de rendement montrent que les vétérans jouissent d'un solide appui et que les Canadiens apprécient leurs contributions et leurs sacrifices. Le seul indicateur qui n'a pas atteint la cible d'une année à l'autre était les commandes de ressources et de produits d'apprentissage et d'histoire (la cible est de 15 000). En 2020-2021, les commandes de ressources d'apprentissage et d'histoire ont été touchées par la pandémie de COVID-19. Les entrevues avec les informateurs clés et un examen de la documentation ont révélé que de nombreuses commandes pour de grands groupes n'ont pas été passées en 2020 parce que les rassemblements publics n'étaient pas permis (et certains éducateurs enseignaient à distance). De plus, les trousseaux de la

¹⁰ En 2020-2021, ACC a fourni des fonds à l'Orchestre symphonique de Vancouver pour soutenir une émission de télévision intitulée *75 Years Later : The Sound of Freedom*. Cette émission a été diffusée sur Global TV en Colombie-Britannique, sur Global TV à Edmonton, sur la chaîne YouTube de Global et a été diffusée à la télévision aux Pays-Bas. Quelque 475 000 Canadiens et 410 000 personnes aux Pays-Bas auraient syntonisé l'émission.

Semaine des vétérans (enveloppe promotionnelle contenant un exemplaire de chaque ressource de la Semaine des vétérans) n'ont pas été distribuées aux établissements scolaires en 2020, ce qui a eu une incidence sur la demande de produits.

Résultat intermédiaire : Le souvenir des réalisations et des sacrifices des vétérans canadiens et de ceux qui sont morts en service est préservé.

Le Sondage sur les attitudes à l'égard de la commémoration et de la Semaine des vétérans sert à mesurer deux indicateurs de ce résultat. Une mesure de la participation des jeunes à la semaine thématique Le Canada se souvient du programme Rencontres du Canada et des visites sur les principales pages Web des monuments commémoratifs et des cimetières d'ACC sont les autres indicateurs utilisés. L'indicateur Rencontres du Canada est en voie d'être retiré du profil d'information sur le rendement étant donné que Rencontres du Canada a mis fin de façon permanente à ses activités en janvier 2021 en raison des répercussions de la pandémie de COVID-19.

Le sondage pose deux questions aux Canadiens, la première étant la mesure dans laquelle ils se disent fiers du rôle que les militaires canadiens ont joué dans des missions de maintien de la paix et des conflits comme les guerres mondiales, la guerre de Corée et la guerre en Afghanistan. En 2020, 81 % des Canadiens ont répondu qu'ils étaient fiers du rôle des militaires canadiens. La seconde question visait la mesure dans laquelle les Canadiens étaient en accord ou en désaccord à propos de l'énoncé « Le programme de commémoration d'Anciens Combattants Canada honore efficacement les vétérans et ceux qui sont morts en service et préserve la mémoire de leurs réalisations et de leurs sacrifices ». Au cours de la période visée par l'évaluation, de 70 à 74 % des Canadiens interrogés étaient d'accord avec cet énoncé. La cible de rendement de cet indicateur est de 80 %. Les résultats augmentaient avec l'âge des répondants au sondage, 64 % des Canadiens de moins de 45 ans et 83 % des plus de 65 ans étant d'accord.

Il est possible d'examiner les indicateurs afin de s'assurer que les plus pertinents sont utilisés pour évaluer l'atteinte des résultats en tenant compte des mesures visant à mieux cibler les jeunes Canadiens.

Résultat ultime : Les Canadiens se souviennent des vétérans et de ceux qui sont morts en service et leur vouent de la reconnaissance.

Toutes les activités et initiatives de programme menées par la Direction générale de la commémoration contribuent aux résultats ultimes du Programme Le Canada se souvient. ACC utilise trois indicateurs pour mesurer l'atteinte de ce résultat.

Le tableau ci-dessous présente les indicateurs, les cibles et les résultats pour ce résultat ultime.

Tableau 5 : Mesures de rendement du résultat ultime

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Pourcentage de Canadiens qui indiquent faire un effort pour honorer les vétérans et ceux qui sont morts en service (cible : 75 %)	73 %	74 %	75 %	71 %
Nombre de « J'aime » sur la page Facebook Le Canada se souvient (cible : 1 000 000)	Non disponible	1 059 735	1 060 007	1 054 318
Nombre de Canadiens qui ont participé à des activités d'engagement communautaire financées par Anciens Combattants Canada (cible : 200 000)	474 945	436 969	548 512	1 916 367 ¹¹

Les activités commémoratives suscitent beaucoup d'intérêt et de participation de la part des Canadiens. L'équipe d'évaluation a noté, au cours des entrevues et de l'examen de la documentation, que le programme offre une occasion d'examiner les indicateurs pour s'assurer que les meilleures mesures et cibles sont utilisées. Par exemple, une mesure qui tient compte de l'ensemble des canaux de médias sociaux gérés par ACC refléterait mieux l'ampleur de la participation des Canadiens à la commémoration.

Résultat ultime : Les vétérans et ceux qui sont morts en service sont honorés.

Les instruments utilisés pour mesurer ce résultat sont le Sondage national auprès des clients, les statistiques sur les visites et les sondages sur la satisfaction du visiteur pour les lieux commémoratifs de Vimy et de Beaumont-Hamel, de même que les statistiques Web pour le Mémorial virtuel de guerre du Canada. Voici les résultats des quatre dernières années :

¹¹ En 2020-2021, ACC a fourni des fonds à l'Orchestre symphonique de Vancouver pour soutenir une émission de télévision intitulée *75 Years Later : The Sound of Freedom*. Cette émission a été diffusée sur Global TV en Colombie-Britannique, sur Global TV à Edmonton, sur la chaîne YouTube de Global et a été diffusée à la télévision aux Pays-Bas. 475 000 Canadiens et 410 000 personnes aux Pays-Bas auraient syntonisé l'émission.

Tableau 6 : Résultats pour le résultat ultime « Les vétérans et ceux qui sont morts en service sont honorés »

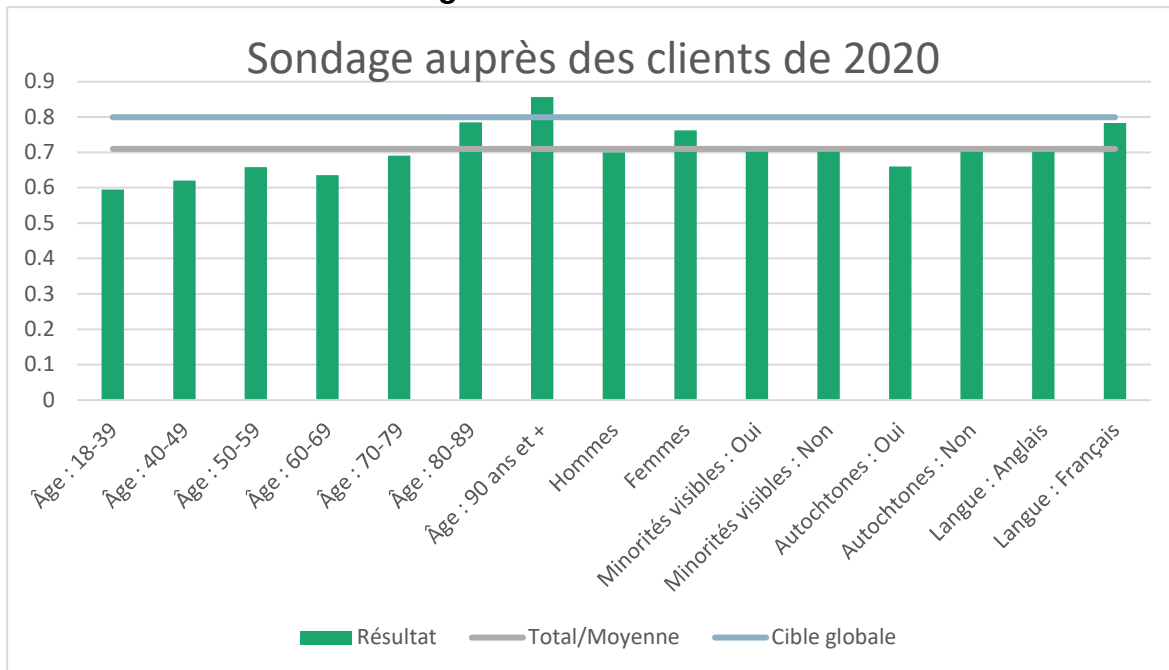
	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Satisfaction à l'égard des initiatives commémoratives d'ACC (cible : 80 %)	76 %	Aucun sondage	Aucun sondage	71 %
Nombre de visiteurs à Vimy et à Beaumont-Hamel (cible : 900 000)	1 077 506	904 249	815 291	168 317*
Nombre de fois que les pages Web du Mémorial virtuel de guerre du Canada ont été vues (cible : 2 000 000)	2 548 041	2 175 446	2 659 840	2 261 122
Pourcentage des visiteurs aux monuments commémoratifs à l'étranger de Vimy et de Beaumont-Hamel qui déclarent mieux comprendre les sacrifices et les contributions de ceux qui ont servi (cible : 95 %)	Non disponible**	Non disponible**	97 %	Non disponible**

* La pandémie de COVID-19 a eu une grande incidence sur le nombre de visiteurs à Vimy et à Beaumont-Hamel en 2020-2021.

** L'indicateur a été ajouté en 2019, mais il ne figure pas encore dans le profil d'information sur le rendement. Les données proviennent de sondages sur l'expérience du visiteur qui seront menés tous les trois ans aux monuments commémoratifs de Vimy et de Beaumont-Hamel.

Il convient de noter la diminution de la satisfaction des clients à l'égard des initiatives commémoratives d'ACC. L'équipe d'évaluation a analysé les données du Sondage national de 2020 auprès des clients afin d'obtenir une ventilation plus détaillée de la satisfaction à l'égard de la façon dont les initiatives de commémoration d'ACC honorent ceux qui ont servi. L'analyse de l'énoncé « *Je suis satisfait de la façon dont les initiatives commémoratives d'ACC honorent ceux qui ont servi notre pays et préservent la mémoire de leurs réalisations et de leurs sacrifices* » est présentée dans le tableau suivant :

Graphique 1 : Résultats du Sondage national de 2020 auprès des clients : satisfaction à l'égard des initiatives commémoratives



La cible de 80 % a été atteinte seulement pour les vétérans de 90 ans et plus. La satisfaction est plus faible chez les jeunes vétérans des Forces armées canadiennes, avec un taux de satisfaction de 60 % chez les vétérans âgés de 18 à 39 ans. Le taux de satisfaction des vétérans autochtones était de 63 %, ce qui est inférieur au taux de satisfaction de 71 % des vétérans non autochtones. L'équipe d'évaluation reconnaît que le programme a pris des mesures pour accroître l'éventail de programmes et la sensibilisation pour les vétérans de l'ère moderne et les groupes sous-représentés, grâce à une promotion accrue de leurs réalisations et de leurs sacrifices. Toutefois, il reste du travail à faire pour atteindre le niveau de satisfaction cible pour les groupes susmentionnés. Le prochain sondage auprès des clients (prévu pour l'été 2022) présentera d'autres résultats qui aideront à éclairer les décisions ainsi que l'orientation et les modifications à apporter aux programmes futurs.

L'équipe d'évaluation a également examiné le rapport de l'enquête sur l'expérience des visiteurs de 2019 pour les visiteurs des monuments commémoratifs de Vimy et de Beaumont-Hamel. Voici les principales constatations du rapport :

- 22 % à Vimy et 13 % à Beaumont-Hamel étaient des Canadiens;
- Plus de 90 % étaient très satisfaits de leur visite;
- Plus de la moitié d'entre eux étaient d'avis que des visites autoguidées sur téléphone intelligent ou plus de panneaux d'interprétation étaient importants pour les expériences futures sur place.

Ces résultats indiquent une très grande satisfaction à l'égard des lieux commémoratifs européens. De plus, ils appuient la preuve qu'une expansion visant à offrir plus de technologie et de panneaux d'interprétation est souhaitable.

4.1.2 Considérations relatives à l'ACS Plus

L'Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus) est une approche analytique qui sert à évaluer les répercussions potentielles des politiques, des programmes et des initiatives sur les femmes, les hommes et les personnes de diverses identités de genre en tenant compte de multiples facteurs, qui incluent la race, l'ethnicité, la religion, l'âge, ainsi que les déficiences physiques et intellectuelles. Selon le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), les répercussions différentielles sur divers groupes de personnes doivent être prises en compte pour les politiques et les programmes¹². Depuis 2020, le SCT exige que les indicateurs de l'ACS Plus soient intégrés aux PIR. À l'exception des jeunes, le profil d'information sur le rendement du Programme Le Canada se souvient ne prend toujours pas en compte les autres intersections démographiques et les données correspondantes propres à l'ACS Plus. Cela dit, l'équipe d'évaluation comprend qu'ACC s'efforce de recueillir davantage de données sur l'ACS Plus au moyen du sondage auprès des clients et du recensement de 2021.

Bien que l'information sur le rendement soit saisie et consignée, il est possible de réviser les mesures, les bases de référence et les cibles afin d'intégrer les données de l'ACS Plus. En outre, le profil d'information sur le rendement devrait refléter les changements apportés aux programmes qui mettent davantage l'accent sur les missions plus modernes, en mettant de l'avant la diversité des services et les expériences numériques interactives pour aider ACC à atteindre ses objectifs en matière de sensibilisation et de diversité, d'équité et d'inclusion.

4.2 Efficience du programme

Le PPC passe à une version en ligne, de la présentation des demandes à la production de rapports, afin d'accroître l'efficience pour les demandeurs et de réduire le traitement manuel. Tirer davantage parti de l'utilisation de la technologie pour rejoindre un plus grand nombre de Canadiens. Mieux refléter les objectifs de conservation et d'expérience du visiteur des Opérations européennes dans les indicateurs de rendement afin de renforcer le profil ministériel et de stabiliser le financement.

¹² <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/organisation/rapports/2019-2020-rapport-resultats-ministeriels/analyse-comparative-entre-sexes-plus.html> « Afin d'aider le gouvernement à s'acquitter de ses obligations en vertu de la *Loi canadienne sur la budgétisation sensible aux sexes*, il faut rendre compte des répercussions liées à l'ACS+ à l'échelle des programmes dans le tableau de renseignements supplémentaires du Rapport sur les résultats ministériels 2019-2020. »

4.2.1 Programme de partenariat pour la commémoration

Le PPC reçoit continuellement un nombre élevé de demandes. Le tableau ci-dessous présente le nombre de projets financés par le PPC, ainsi que ses dépenses et sa portée. Des fonds supplémentaires ont été reçus en 2019-2020 et en 2020-2021 pour appuyer la campagne Des arbres pour l'Autoroute des héros. De plus, en 2020-2021, des fonds supplémentaires ont aussi été reçus pour appuyer davantage le Centre Juno Beach.

Tableau 7 : Dépenses, projets et portée du PPC

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Dépenses liées au PPC	1,90 M\$*	2,32 M\$	3,35 M\$	3,58 M\$
Nombre de projets financés dans le cadre du Programme de partenariat pour la commémoration (cible : 225)	233	253	206	158
Portée totale du programme (nombre de participants aux initiatives financées par le PPC) (cible : 700 000)	958 916	896 933	792 417	1 646 142

* Sauf les fonds fournis aux Jeux Invictus qui ont été financés par le PPC.

Une partie importante des projets financés par le PPC le sont sous forme de subventions, en particulier les projets financés par le volet Engagement communautaire du programme. Les subventions sont une façon plus efficace d'administrer un programme. Les projets financés sous forme de subventions sont pour la plupart moins coûteux (p. ex. 10 000 \$ ou moins) ou considérés comme moins risqués. Les données analysées par l'équipe d'évaluation montrent que la majorité des initiatives d'engagement communautaire sont financées au moyen de subventions et que les initiatives de monument commémoratif de guerre communautaire sont financées au moyen de contributions. Voir les tableaux 8 et 9 ci-dessous pour une ventilation des projets approuvés qui recevaient des subventions par rapport aux projets qui recevaient des contributions. Il y a eu une diminution du nombre de subventions en 2020-2021, car des projets plus coûteux ont été approuvés et financés à titre de contributions. Le personnel du PPC a indiqué dans les entrevues qu'il recevait des demandes pour des initiatives plus coûteuses et plus complexes (p. ex. plus de projets numériques et technologiques) par rapport aux initiatives communautaires locales qu'auparavant. Pour en savoir plus, consulter la section 4.2.3.

Tableau 8 : Projets d'engagement communautaire approuvés – Subventions et contributions

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Subventions	87 %	96 %	91 %	81 %
Contributions	13 %	4 %	9 %	19 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Tableau 9 : Projets de monuments commémoratifs de guerre communautaires approuvés – Subventions et contributions

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Subventions	34 %	25 %	38 %	29 %
Contributions	66 %	75 %	62 %	71 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

4.2.2 Normes de service

La Direction générale de la commémoration s'est engagée à respecter les normes de service pour la prise de décisions relatives aux demandes. Les normes de service ont été respectées au cours des deux dernières années de la période d'évaluation. Se reporter au tableau 10 pour plus de détails.

Tableau 10 : Normes de service pour les décisions relatives aux demandes au Programme de partenariat pour la commémoration

Exercice financier	Engagement communautaire : Décisions rendues dans les 12 semaines suivant la réception d'une demande dûment remplie (la norme est de 80 %)	Monument commémoratif de guerre communautaire : Décisions rendues dans les 12 semaines suivant la date limite de présentation des demandes (la norme est de 80 %)
2017-2018	45 %*	23 %*
2018-2019	86 %	52 %*

2019-2020	95 %	100 %
2020-2021	97 %	87 %

* Pour les deux volets du programme, la norme de service n'a pas été respectée en 2017-2018 et aux trois premiers trimestres de 2018-2019, la norme n'a pas été respectée pour le Programme d'aide à l'édification de monuments commémoratifs dans les collectivités. La demande de financement a dépassé les ressources disponibles. Dans le but de gérer cette situation, les décisions ont été repoussées afin de permettre une analyse plus approfondie des demandes et de déterminer comment maximiser les fonds disponibles.

4.2.3 Opérations européennes

ACC est responsable de l'intendance de 14 lieux historiques nationaux en Europe (soit neuf en France, quatre en Belgique et un au Royaume-Uni). Ces lieux ont été créés pour commémorer des événements historiques d'une importance particulière pour les Canadiens et les Terre-Neuviens, et pour rendre hommage aux sacrifices de ceux qui ont servi au cours des deux guerres mondiales. Deux des lieux en France ont été désignés lieux historiques nationaux du Canada : le Mémorial national du Canada à Vimy et le Mémorial terre-neuvien à Beaumont-Hamel. Ces lieux sont les seuls lieux historiques nationaux d'importance à l'extérieur du Canada, c'est-à-dire ceux où il y a des visiteurs et des programmes. Avant la pandémie de COVID-19, Vimy et Beaumont-Hamel se classaient parmi les dix lieux historiques nationaux les plus visités. Vimy arrivait au deuxième rang, tout juste après les Fortifications-de-Québec, et Beaumont-Hamel se classait au septième rang. Ensemble, ces lieux ont attiré une moyenne annuelle de 932 349 visiteurs au cours de la période visée par l'évaluation (voir les données sur les visites de lieux à l'annexe B)¹³.

Le Cadre ministériel des résultats (CMR) 2020-2021 d'ACC¹⁴ énonce la principale responsabilité des Opérations européennes (Monuments commémoratifs) comme étant la conservation des 14 monuments commémoratifs de guerre du Canada à l'étranger, ce qui comprend :

- Faire des investissements continus en immobilisations pour les 14 lieux commémoratifs;
- Élaborer une stratégie globale sur l'expérience du visiteur;
- Élaborer un plan d'aménagement forestier pour Vimy et Beaumont-Hamel.

Compte tenu des restrictions de voyage liées à la pandémie de COVID-19, l'équipe d'évaluation n'a pas visité les lieux commémoratifs. Par conséquent, l'équipe d'évaluation s'est appuyée sur les documents de planification et les documents opérationnels internes ainsi que sur les entrevues avec les informateurs clés pour

¹³ Les données de 2020-2021 sont exclues, car les lieux ont souvent été fermés en raison des restrictions liées à la pandémie de COVID-19. En 2020-2021, les taux de fréquentation de Vimy et de Beaumont-Hamel ont chuté à 168 317 en raison des répercussions de la pandémie.

¹⁴ [CMR 2020-2021](#)

comprendre les rôles, les responsabilités et les principales fonctions des Opérations européennes, notamment :

- Veiller à la préservation et à la conservation des lieux commémoratifs, qui comprennent des monuments ainsi que près de 150 hectares de forêt, de champs de bataille et de tunnels et de tranchées originaux de la Première Guerre mondiale;
- Organiser l'expérience de près de 900 000 visiteurs, notamment la rotation continue des expositions de qualité musée et l'élaboration et la prestation de produits et d'expériences d'interprétation;
- Gérer des biens immobiliers, notamment 18 immeubles, de l'équipement d'horticulture et d'entretien, 10 véhicules du parc automobile, des champs d'épuration construits il y a 60 ans, une infrastructure de TI, etc.

Afin d'acquérir une vision globale des besoins propres aux lieux, la Direction des opérations européennes a restructuré son organisation. Auparavant, il y avait deux gestionnaires, un pour Vimy et un pour Beaumont-Hamel et les autres lieux. Les gestionnaires s'occupaient à la fois de l'entretien des lieux et de l'expérience du visiteur. Il y a maintenant un gestionnaire pour l'expérience du visiteur et un pour l'entretien des lieux pour les 14 lieux. Cette structure organisationnelle permet d'obtenir une vision plus globale et plus cohérente de chacun des objectifs clés : la conservation et l'expérience du visiteur.

4.2.3.1 Financement des Opérations européennes : Investissements continus en immobilisations et en conservation

L'Évaluation globale de la commémoration de 2018 d'ACC a indiqué qu'il y a un besoin de « financement stable à long terme pour assurer [une] planification et [une] mise en œuvre efficaces [...] pour assurer l'intégrité commémorative continue du Mémorial national du Canada à Vimy et du Mémorial terre-neuvien à Beaumont-Hamel, en France ». L'équipe d'évaluation a appris lors des entrevues avec des informateurs clés que le financement stable continu demeure un défi, comme l'a révélé la dernière évaluation ministérielle. Des investissements en immobilisations sont nécessaires pour conserver les monuments commémoratifs et les infrastructures de soutien.

Les Opérations européennes ont pris des mesures pour obtenir un financement supplémentaire, nécessaire et stable à long terme en augmentant le budget de la Direction. Une analyse à long terme des coûts de fonctionnement, d'entretien et de préservation des 14 lieux commémoratifs à l'étranger a été réalisée. La Direction a aussi effectué des inspections détaillées de l'état des lieux et continue d'effectuer des inspections annuelles des lieux.

La Direction des opérations européennes a trié les besoins d'entretien et d'interprétation propres aux lieux sur un cycle d'entretien prospectif de cinq ans et gère

un budget de fonctionnement annuel de quatre millions de dollars pour l'entretien, l'interprétation et l'administration des lieux commémoratifs dans le cadre de contrats d'entretien des lieux. Les informateurs clés ont indiqué que ce montant n'est pas suffisant pour maintenir et conserver l'intégrité culturelle des lieux commémoratifs, une fonction qui implique également la prestation d'une expérience positive, riche sur le plan culturel et immersive pour les visiteurs. Un examen du plan opérationnel des Opérations européennes pour 2021-2022 indique que des lacunes de financement demeurent. Par conséquent, il continuera d'être difficile de maintenir des opérations normalisées tout en donnant suite à d'autres priorités clés.

Les informateurs clés ont indiqué qu'ACC doit planifier 10 ou 15 ans à l'avance et qu'il est difficile de planifier sans investissement de capitaux garanti. Du point de vue de la gestion de projet, les répondants ont déclaré qu'il est difficile d'obtenir des services, de l'expertise et des ressources dans le cadre de l'exercice annuel de planification des activités du ministère. Pour ce qui touche les Opérations européennes, le cycle annuel d'approbation du financement ministériel a pour effet de compliquer l'acquisition de services et de contrats internationaux. Pour ces lieux de grande envergure et sensibles sur le plan culturel, les informateurs clés ont fait remarquer que la planification de deux à trois ans au moyen d'un investissement en capital garanti sur 10 ans permettrait de mieux conserver les lieux et, dans certains cas, d'apporter les améliorations nécessaires à l'infrastructure.

La conservation des monuments commémoratifs assure leur intégrité culturelle globale. Ce volet est décrit dans les énoncés d'intégrité commémorative (EIC) pour la crête de Vimy (2005) et Beaumont-Hamel (2019). Pour ses besoins, Parcs Canada considère que tout EIC datant de plus de 10 ans est désuet¹⁵. Approuvés par les ministres des Anciens Combattants et le ministre responsable de Parcs Canada, ces documents fondamentaux ont été élaborés dans le but d'orienter la gestion de ces lieux historiques nationaux. L'équipe d'évaluation a fait remarquer que les plans directeurs des lieux historiques nationaux administrés par Parcs Canada sont accessibles en ligne alors que les plans directeurs d'ACC ne le sont pas¹⁶. En examinant l'Énoncé d'intégrité commémorative de Vimy, l'équipe d'évaluation a noté que la valeur historique des tranchées et des tunnels préservés est documentée comme des vestiges importants et des preuves de la Première Guerre mondiale.

La gestion des lieux commémoratifs comporte deux volets. Il est important d'établir un équilibre entre les obligations en matière de biens immobiliers et la conservation des ressources culturelles, conformément à la Politique de commémoration du gouvernement du Canada pour les biens immobiliers et les autres avoirs¹⁷. Plus précisément, la politique stipule qu'ACC doit « assurer l'entretien, la préservation et la

¹⁵ [Évaluation de la conservation des lieux historiques nationaux \(pc.gc.ca\)](#)

¹⁶ [Plans directeurs des parcs nationaux et des lieux historiques nationaux – Bibliothèque \(pc.gc.ca\)](#)

¹⁷ Politique de commémoration du gouvernement du Canada : biens immobiliers commémoratifs et autres avoirs

mise en valeur des champs de bataille, des mémoriaux et des monuments commémoratifs du Canada à l'étranger ». Dans le cadre des entrevues avec les informateurs clés, l'équipe d'évaluation a noté que des travaux sont en cours pour renforcer les relations de travail avec le groupe des biens immobiliers d'ACC à l'Administration centrale. De plus, l'équipe d'évaluation a constaté l'importance de renforcer les relations de travail avec d'autres secteurs du ministère, dont l'approvisionnement, les politiques et la TI, pour appuyer les initiatives de commémoration et de biens immobiliers.

En outre, comme l'indique le Plan stratégique de commémoration 2020-2030 d'ACC, le ministère prévoit renforcer ses relations avec ses partenaires fédéraux pour harmoniser les programmes, les politiques et les procédures afin d'obtenir un gain d'efficacité. Par exemple, ACC peut travailler de plus près avec :

- Parcs Canada, qui est l'expert du gouvernement du Canada sur la gestion et l'interprétation des ressources culturelles;
- Affaires mondiales Canada, qui possède une expertise dans les directives sur le service extérieur pour les fonctionnaires qui travaillent à l'extérieur du Canada, et qui est aussi l'organisme de services communs pour les biens immobiliers à l'étranger;
- la Direction de l'histoire et du patrimoine du ministère de la Défense nationale, qui possède une expertise et offre des programmes concernant l'histoire militaire ainsi que les médailles et les décorations militaires;
- le ministère du Patrimoine canadien, qui gère la promotion du patrimoine et de la culture du Canada, y compris la gestion des collections pour les musées et la préservation et la conservation d'objets et d'artéfacts culturels.

4.2.3.2 Augmentation des coûts de fonctionnement des Opérations européennes

La Direction des opérations européennes compte beaucoup sur les fonds de fonctionnement, et les informateurs clés ont fait remarquer que, depuis de nombreuses années, elle n'a pas un niveau suffisant de financement stable pour répondre aux besoins opérationnels. Le budget de fonctionnement annuel des Opérations européennes pour les monuments commémoratifs d'ACC en Europe est d'environ quatre millions de dollars, tandis que les niveaux de dépenses de 2018-2019 à 2020-2021 ont atteint en moyenne 4,6 millions de dollars par année. La majeure partie du budget annuel est consacrée à des dépenses non discrétionnaires, notamment celles liées aux services publics et au traitement des eaux usées, à l'infrastructure de TI, à l'entretien des véhicules et de la machinerie, aux indemnités non négociables des employés de service extérieur, aux contrats de sécurité, au nettoyage, à l'entretien et à la réparation des infrastructures. Le gouvernement du Canada a investi cinq millions de dollars pour construire un nouveau centre d'accueil et d'éducation à Vimy. La construction du centre a été achevée en 2017 pour coïncider avec le 100^e anniversaire de la bataille de la crête de Vimy. ACC n'a pas reçu de fonds supplémentaires pour

l'exploitation du centre et l'entretien ou la mise à niveau des expositions ou l'élaboration de nouvelles expositions.

La Direction générale de la commémoration compte également beaucoup sur les fonds de fonctionnement pour mettre en œuvre les éléments de base du Programme Le Canada se souvient, dont les Opérations européennes. Il y a donc un risque que les programmes de base soient touchés advenant une réduction des fonds de fonctionnement à l'échelle ministérielle. De plus, comme les fonds de fonctionnement sont demandés dans le cadre de la planification opérationnelle intégrée annuelle, les niveaux de financement pour atteindre les objectifs de conservation et d'expérience du visiteur pourraient être réduits en fonction d'autres besoins ministériels.

4.2.3.3 Expérience du visiteur

Une expérience du visiteur de grande qualité est un objectif clé des Opérations européennes d'ACC. Une solide expérience du visiteur est reconnue comme une norme essentielle de base de l'industrie pour les lieux et les musées d'importance historique et culturelle au Canada et partout dans le monde. Dans les deux lieux historiques nationaux d'ACC, cela englobe tout, de la façon dont les visiteurs sont accueillis à la signalisation et à l'affichage, en passant par les expositions et les expériences qu'ils vivent pendant leur visite, ainsi que les activités spéciales offertes, le soutien numérique et multimédia et les programmes éducatifs. Dans les plus petits lieux commémoratifs d'ACC, cela peut être aussi simple que de s'assurer que des panneaux d'interprétation bilingues sont visibles pour expliquer l'importance des lieux.

En 2019, un sondage sur l'expérience des visiteurs a été mené aux lieux commémoratifs de Vimy et de Beaumont-Hamel afin de mieux comprendre les visiteurs et leurs expériences. Le tableau 11 présente certains faits saillants au sujet des visiteurs interrogés à Vimy.

Tableau 11 : Résultats du sondage de 2019 sur l'expérience des visiteurs – Vimy et Beaumont-Hamel

	Vimy	Beaumont-Hamel
Visiteurs du Canada	22 %	13 %
Visiteurs de la France	50 %	26 %
Visiteurs du Royaume-Uni	19 %	42 %
Première visite	63 %	66 %
Est allé au centre d'accueil	79 %	83 %
A fait une visite guidée	44 %	19 %

Dans l'ensemble, très satisfait ou satisfait de sa visite	100 %	99 %
--	-------	------

Le pourcentage de répondants au sondage qui ont fait une visite guidée a été exploré davantage dans le sondage. Le contenu, la durée et la prestation de la visite ont suscité un taux de satisfaction très élevé (c.-à-d. que les résultats globaux étaient de 4,9 sur 5). Bien que la participation aux visites guidées soit modérée à Vimy et faible à Beaumont-Hamel, diverses raisons ont été mentionnées à cet égard, comme l'indique le tableau 12.

Tableau 12 : Raisons invoquées pour ne pas faire de visite guidée

	Vimy	Beaumont-Hamel
Pas assez de temps	38 %	39 %
Ne savait pas que ces visites étaient offertes	24 %	10 %
En a déjà fait une auparavant	20 %	12 %
Pas intéressé	9 %	13 %
L'horaire ne convenait pas	7 %	3 %
Autre	9 %	26 %

À Vimy et à Beaumont-Hamel, les répondants au sondage étaient fortement d'accord (c.-à-d. qu'ils étaient tout à fait d'accord) pour dire qu'à la suite de leur visite, ils avaient une meilleure appréciation des sacrifices et de la contribution de ceux qui ont servi et de l'importance des lieux : 84 % à Vimy et 86 % à Beaumont-Hamel. C'est la preuve que les lieux commémoratifs offrent une expérience très précieuse et qu'ils sont importants pour faire connaître et apprécier les sacrifices et les réalisations des militaires canadiens.

On a également demandé aux visiteurs comment améliorer leur expérience sur les lieux. Les deux principales réponses pour Vimy et Beaumont-Hamel en ce qui concerne le niveau d'importance étaient des visites autoguidées avec téléphones intelligents et plus de panneaux d'interprétation. Ces points ont également été mentionnés dans le travail du Centre d'innovation avec les Opérations européennes en 2020 et dans le Plan stratégique de commémoration 2020-2030. L'équipe d'évaluation a noté lors d'un examen d'autres lieux commémoratifs des guerres mondiales en France, comme le Sir John Monash Centre (monument commémoratif national de l'Australie) et le British Normandy Memorial, que des investissements substantiels dans ces deux sites permettent maintenant d'offrir une expérience aux visiteurs et une expérience éducative

au goût du jour, en perpétuelle évolution et fonctionnelle, notamment grâce à des systèmes interactifs mis à jour qui guident et éduquent les visiteurs à mesure qu'ils explorent les lieux. Sans un nouvel investissement continu, les lieux commémoratifs de Vimy et de Beaumont-Hamel risquent de prendre du retard parce qu'ils n'offrent pas une expérience d'éducation des visiteurs plus moderne.

4.2.3.4 Plan d'aménagement forestier

Un plan d'aménagement forestier pour Vimy est un sujet de discussion au ministère depuis 1985. En 2021, un partenariat avec Ressources naturelles Canada (RNCCan) a été mis en œuvre pour soutenir l'entretien, la replantation et la durabilité à long terme des zones boisées et des forêts à Vimy et à Beaumont-Hamel – une superficie de 290 acres. Ce partenariat avec RNCCan appuie le projet intitulé *Conservation de la forêt aux mémoriaux canadiens de la Première Guerre mondiale en Europe* et est guidé par un protocole d'entente interministériel. ACC recevra 2,1 M\$ de 2021-2022 à 2025-2026, en plus d'un financement supplémentaire de 1,6 M\$ qui sera déposé au Parlement en 2026. ACC et RNCCan revitaliseront l'intendance à long terme des lieux commémoratifs de la Première Guerre mondiale du Canada en Europe par l'entretien et la conservation des forêts et des zones boisées. Ce projet comprendra l'entretien, la replantation et la durabilité à long terme des zones boisées et des forêts à Vimy et à Beaumont-Hamel, conformément aux meilleures pratiques forestières. Une attention particulière sera accordée à la conservation des champs de bataille historiques et des plans de vue commémoratifs (p. ex. allées et chemins bordés d'arbres) tels que définis dans l'Énoncé d'intégrité commémorative pour chaque lieu commémoratif.

Les informateurs clés ont déclaré que le projet est bien avancé :

- Équipement forestier acheté;
- En voie d'embaucher l'équipe permanente de forestiers par l'entremise de la Commission des sépultures de guerre du Commonwealth;
- Élaboration en cours du plan d'aménagement forestier pour les 30 prochaines années avec des partenaires (la Commission des sépultures de guerre du Commonwealth et l'Office national des forêts);
- Début du nettoyage de petites parcelles de terrain à Vimy;
- Préparation du terrain et replantation de plus de 650 arbres;
- Embauche d'une entreprise pour dresser un inventaire de la flore et de la faune du mémorial de Vimy;
- Signature d'un contrat de cinq ans avec une entreprise de dépollution (déminage) pour travailler dans des zones où il y aura de la plantation afin de s'assurer qu'il n'y a pas de munitions non explosées.

4.2.3.5 Comparaison avec Parcs Canada

En 2020, il y avait 999 lieux historiques nationaux désignés¹⁸, et Parcs Canada en administre 174¹⁹. La protection et la mise en valeur de ces 174 lieux font partie du mandat de Parcs Canada²⁰. Les quelque 800 autres lieux sont administrés par diverses organisations, dont d'autres ministères fédéraux, des provinces, des territoires et des groupes communautaires. Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, ACC gère les deux seuls lieux historiques nationaux à l'étranger – ces deux lieux se classent parmi les dix lieux historiques nationaux les plus visités comparativement à ceux sous l'administration de Parcs Canada. Parcs Canada a organisé l'administration des lieux historiques nationaux en deux sous-programmes²¹ :

- 1) Conservation des lieux historiques nationaux²²
- 2) Expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux

L'organisation de ces deux sous-programmes vise les mêmes priorités stratégiques que celles de la Direction des opérations européennes d'ACC. Chacun des sous-programmes des lieux historiques nationaux de Parcs Canada repose sur des modèles logiques associés à des résultats et à des indicateurs de rendement propres à l'administration des lieux historiques nationaux. Ce niveau de responsabilisation intégré à la gouvernance d'un sous-programme décrit comment les investissements et les ressources sont liés aux activités pour atteindre les résultats souhaités²³.

Le sous-programme de conservation des lieux historiques nationaux vise à s'assurer que :

- les interventions susceptibles d'avoir une incidence sur des ressources culturelles sont évaluées et atténuées;
- l'état des biens bâtis des lieux historiques nationaux est maintenu ou amélioré;
- les lieux historiques nationaux administrés par Parcs Canada sont gérés de manière à ce que leur intégrité commémorative demeure intacte²⁴.

Le sous-programme de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux vise les résultats suivants :

- On observe une hausse du nombre de visiteurs canadiens et internationaux dans les lieux historiques nationaux;
- Les visiteurs des lieux historiques nationaux en ont appris plus sur le patrimoine culturel du lieu et éprouvent un sentiment d'attachement envers lui;

¹⁸ [Lieux historiques nationaux au Canada | L'Encyclopédie canadienne](#)

¹⁹ [Lieux historiques nationaux \(pc.gc.ca\)](#)

²⁰ [Le mandat et la charte de Parcs Canada – Agence Parcs Canada](#) : Au nom de la population canadienne, nous protégeons et mettons en valeur des exemples représentatifs du patrimoine naturel et culturel du Canada, et en favorisons chez le public la connaissance, l'appréciation et la jouissance, de manière à en assurer l'intégrité écologique et commémorative pour les générations d'aujourd'hui et de demain.

²¹ [Évaluation de l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux \(pc.gc.ca\)](#) (annexe A)

²² [Évaluation de la conservation des lieux historiques nationaux \(pc.gc.ca\)](#)

²³ [Amélioration du rendement des programmes à l'aide de modèles logiques \(uwex.edu\)](#)

²⁴ [Évaluation de la conservation des lieux historiques nationaux \(pc.gc.ca\)](#) (section 2.6, Modèle logique)

- L'état des biens liés à l'expérience du visiteur dans les lieux historiques nationaux est maintenu ou amélioré²⁵.

Comparativement, les lieux historiques nationaux d'ACC relèvent du programme global Le Canada se souvient et d'un seul le profil d'information sur le rendement et modèle logique. ACC utilise un seul indicateur des taux de fréquentation pour ses deux lieux historiques nationaux d'importance. En 2020-2021, un résultat sur l'expérience du visiteur a été ajouté au Cadre ministériel des résultats, et les résultats du sondage annuel auprès des visiteurs ont été inclus comme indicateur. Ce dernier n'a pas encore été ajouté au profil d'information sur le rendement. L'équipe d'évaluation a noté qu'il n'y a pas d'indicateurs propres à la conservation. L'équipe d'évaluation a comparé les niveaux de dotation en équivalents temps plein dans les deux lieux historiques nationaux d'importance d'ACC (Vimy et Beaumont-Hamel) à ceux de deux lieux historiques nationaux de Parcs Canada ayant des taux de fréquentation semblables (la citadelle d'Halifax, en Nouvelle-Écosse, et Fort-Langley, en Colombie-Britannique). Les préposés à l'entretien et les étudiants ont été exclus de la comparaison, car ils travaillent habituellement à temps partiel ou à contrat, comme dans le cas des travaux d'entretien pour ACC. Cette comparaison a été effectuée à l'aide de l'organigramme d'ACC pour les Opérations européennes et du site des Services d'annuaires gouvernementaux électroniques pour Parcs Canada. Au total, ACC compte sept²⁶ équivalents temps plein (ETP) qui se concentrent sur ses deux lieux historiques nationaux, tandis que Parcs Canada en compte 22 à ses deux lieux comparables. Parcs Canada dispose également d'unités de gestion régionales qui offrent un soutien et une expertise supplémentaires aux lieux en faisant appel à 65 autres employés²⁷. Se reporter au tableau 13 pour plus de détails.

Tableau 13 : Comparaison des effectifs des lieux historiques nationaux de Parcs Canada et d'ACC en fonction de taux de fréquentation semblables

Ministère/Organisme	ACC	Parcs Canada	ACC	Parcs Canada
Lieu historique national (classement)*	Vimy (2 ^e)	Citadelle d'Halifax (3 ^e)	Beaumont-Hamel (7 ^e)	Fort-Langley (8 ^e)
Taux de fréquentation (2019-2020)	690 435	534 670	124 856	103 381
Personnel ETP désigné**	4	12	3	10

²⁵ [Évaluation de l'expérience des visiteurs dans les lieux historiques nationaux \(pc.gc.ca\)](https://www.pc.gc.ca/eng/evaluation/visiteurs)

²⁶ La Direction des opérations européennes compte huit ETP : sept ETP travaillent principalement pour les deux lieux historiques nationaux d'importance, tandis que l'autre ETP se concentre sur d'autres tâches.

²⁷ L'unité de gestion régionale de la Nouvelle-Écosse continentale appuie cinq parcs et lieux historiques nationaux et l'unité de gestion régionale de la côte de la Colombie-Britannique en appui quatre.

Niveaux de dotation par habitant (avec soutien de l'unité de gestion)	1 ETP par 172 609 visiteurs	1 ETP par 44 556 visiteurs	1 ETP par 41 619 visiteurs	1 ETP par 10 338 visiteurs
--	-----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

* Voir l'annexe A pour la liste détaillée des lieux historiques nationaux les plus visités.

** De plus, ces lieux historiques nationaux de Parcs Canada ont du personnel de l'unité de gestion qui les appuie. Par exemple, l'unité de gestion de la Nouvelle-Écosse continentale a 33 ETP qui appuient un total de cinq parcs et lieux historiques nationaux, dont la citadelle d'Halifax. L'unité de gestion de la côte de la Colombie-Britannique a 32 ETP qui appuient un total de quatre parcs et lieux historiques nationaux, dont le Fort-Langley.

4.2.4 Apprentissage et information publique

ACC mobilise les enfants d'âge scolaire, les jeunes, les éducateurs et le grand public au moyen de ressources d'apprentissage et d'information publique. Ces ressources comprennent les documents imprimés et en ligne de la Semaine des vétérans. Les enseignants canadiens peuvent commander du matériel imprimé pour leurs classes qui comprend des plans de leçon. Des ressources sont aussi accessibles sur le site Web d'ACC et dans les médias sociaux d'ACC. Le site Web d'ACC comprend un espace d'apprentissage en ligne à domicile qui propose des plans de leçon et une bibliothèque en ligne contenant des souvenirs personnels de vétérans (Des héros se racontent).

Les sondages sur les attitudes à l'égard de la commémoration et de la Semaine des vétérans de 2018 à 2020 demandaient aux Canadiens d'évaluer le niveau de priorité que le gouvernement du Canada devrait accorder aux initiatives de commémoration pour mobiliser les Canadiens. Le tableau 14 présente les résultats de plusieurs initiatives qu'ACC entreprend chaque année.

Tableau 14 : Résultats du sondage en matière d'information publique

Pourcentage de Canadiens qui déclarent qu'il est important/très important que le gouvernement du Canada accorde la priorité à...	Sondage de 2018	Sondage de 2019	Sondage de 2020
Créer et distribuer du matériel éducatif pour les écoles	90 %	89 %	91 %
Créer des publicités liées à la commémoration	72 %	69 %	70 %
Fournir du matériel promotionnel, comme des affiches et des épinglettes	66 %	67 %	62 %
Afficher du contenu lié à la commémoration sur les médias sociaux	74 %	69 %	74 %

Source : Sondages sur les attitudes à l'égard de la commémoration et de la Semaine des vétérans de 2018, 2019 et 2020

Le besoin continu d'apprentissage et d'information publique a été souligné dans les entrevues avec le personnel d'ACC et les commentaires des éducateurs. Les formulaires d'évaluation annuelle des éducateurs indiquaient que 99 % des répondants

prévoient utiliser de nouveau les ressources d'apprentissage produites par ACC. Le tableau 15 présente les résultats des sondages annuels auprès des éducateurs.

Tableau 15 : Rétroaction des éducateurs sur la Semaine des vétérans

	Commentaires de 2019	Commentaires de 2020	Commentaires de 2021
Les répondants étaient d'accord ou fortement d'accord pour dire que le matériel d'apprentissage de la Semaine des vétérans a été bien reçu par les élèves et qu'il était approprié.	98 %	99 %	99 %
Les répondants étaient d'accord ou fortement d'accord pour dire que le matériel didactique de la Semaine des vétérans a permis aux jeunes de mieux connaître et comprendre les sacrifices et les réalisations des vétérans du Canada et de ceux qui sont morts en service.	98 %	99 %	99 %
Les répondants ont indiqué qu'ils utilisaient nos ressources en format papier (c.-à-d. imprimé).	82 %	81 %	82 %
Les répondants ont indiqué qu'ils utilisent également le site Web d'Anciens Combattants Canada comme ressource.	72 %	76 %	71 %
Les répondants ont indiqué qu'ils utiliseraient de nouveau le matériel d'ACC à l'avenir.	99 %	98 %	99 %

La section Apprentissage et information publique fournit du matériel d'apprentissage gratuit et bilingue pour la Semaine des vétérans à l'intention des éducateurs et des jeunes. Le tableau 16 montre les types de produits offerts et le volume par année pour chacun depuis 2019.

Tableau 16 : Ressources d'apprentissage et d'information publique

	Documents de la Semaine des vétérans 2019	Documents de la Semaine des vétérans 2020	Documents de la Semaine des vétérans 2021
Prendre le temps de se souvenir (jeunes de 5 à 8 ans)	577 000	458 000	562 000
Histoires d'animaux à la guerre (jeunes de 5 à 11 ans)	735 000	597 000	729 000
Le Canada se souvient (jeunes de 12 à 18 ans)	567 000	446 000	562 000

Cartes postales de la paix	773 000	501 000	782 000
Signets	1,1 million	678 000	1,1 million
Affiches	73 000	44, 000	85 000
Total	3,8 millions	2,7 millions	3,8 millions

Dans les entrevues avec le personnel qui produit le contenu d'apprentissage et d'éducation, il a été noté que des progrès ont été réalisés pour améliorer la disponibilité du contenu sur le site Web d'ACC, dont l'ajout d'une section Ressources d'apprentissage sur la page d'accueil Commémoration. Certains documents ne sont toujours disponibles que sur DVD. Les enseignants ont continuellement répondu qu'ils souhaitent continuer d'utiliser du matériel didactique imprimé, car cela retient l'intérêt des jeunes et peut être partagé avec leur famille.

4.2.4.1 Futurs programmes commémoratifs pour l'apprentissage et l'information publique

Le Plan stratégique de commémoration 2020-2030 vise à fournir du matériel d'apprentissage novateur pour aider les éducateurs à enseigner aux jeunes le rôle du personnel militaire du Canada dans le monde et ses réalisations et sacrifices. Pour atteindre cet objectif, le plan définit les initiatives suivantes :

- Élaborer, mettre à l'essai et diffuser les ressources d'apprentissage multimédia « Les Forces armées canadiennes dans le monde ». Cet outil aidera les enseignants, les élèves et le public à en apprendre davantage sur les services de police militaires et les efforts humanitaires du Canada au cours des sept dernières décennies;
- Mener une analyse du contexte et une recherche auprès des utilisateurs afin de déterminer les besoins et les priorités des enseignants canadiens. Des pratiques exemplaires seront utilisées pour créer des produits d'apprentissage qui répondent aux besoins actuels et prévus des enseignants;
- Mobiliser les étudiants en éducation dans les universités dans le but de susciter de l'intérêt pour les activités de commémoration et d'accroître leur capacité à les intégrer à leurs futures activités d'enseignement;
- Concevoir et mettre à l'essai de nouveaux produits d'apprentissage. ACC collaborera avec des partenaires pour tirer parti de leurs ressources et de leur expertise; concevra, élaborera et mettra à l'essai de nouveaux produits; et les diffusera pour recueillir les commentaires de la communauté élargie des éducateurs;
- Établir des partenariats avec des universités et des chefs de file des sciences et des technologies afin de mettre au point des outils et des approches novateurs et expérimentaux pour amener la commémoration dans les salles de classe canadiennes;

- Accroître la capacité en matière de visites virtuelles de lieux commémoratifs, car seul un faible pourcentage de jeunes au Canada peuvent visiter des lieux en personne.

Pour peaufiner le Plan stratégique de commémoration 2020-2030, ACC a consulté en 2020 des éducateurs au sujet de l'avenir de la commémoration en classe. Le rapport des consultations indiquait que les éducateurs pratiquent des activités traditionnelles de commémoration et soulignent les anniversaires militaires importants aux dates où ils ont lieu (p. ex. le jour du Souvenir). Les conclusions du rapport confirment que la plupart des éducateurs préfèrent les documents imprimés (88 %) et les activités d'apprentissage pratique (86 %).

Le rapport formule plusieurs recommandations, notamment :

- Continuer de fournir des documents imprimés et d'autres ressources d'apprentissage (sur papier ou téléchargeables) liées aux activités de commémoration avant le jour du Souvenir et à d'autres dates significatives tout au long de l'année, tout en intégrant graduellement de nouvelles technologies.
- Envisager de simplifier, de rationaliser ou de fournir des options pour personnaliser la trousse de ressources multimédias Les Forces armées canadiennes dans le monde afin que les éducateurs puissent utiliser le matériel dans une grande variété de contextes avec différents groupes d'âge ou capacités. En outre, fournir des options pour la distribution de matériel d'apprentissage aux collectivités et aux écoles qui n'ont pas pleinement accès à toutes les technologies et aux élèves qui préfèrent une expérience pratique ou qui sont d'âge primaire.
- Promouvoir des activités d'apprentissage qui mobiliseront les élèves (p. ex. animation, films, médias, courtes activités, utilisation d'artéfacts, activités qui font bouger, galeries de photos, jeux pédagogiques, ressources tactiles, infographie, activités d'évasion, application commémorative).
- Promouvoir du matériel qui renseigne les enfants sur les contributions des peuples autochtones, des personnes racisées, de la communauté LGBTQ2+ et d'autres minorités.
- Élaborer du matériel à l'intention des éducateurs pour les aider à enseigner aux élèves des sujets délicats comme l'Holocauste, le génocide au Rwanda et le nettoyage ethnique.

Possibilité

Classer par ordre de priorité et mettre en œuvre les résultats des consultations avec les éducateurs afin de moderniser et de mettre à jour le contenu éducatif conformément aux objectifs du Plan stratégique de commémoration 2020-2030.

4.2.5 Innovation et technologie

En 2019, ACC a mis sur pied un Centre d'innovation pour diriger le ministère en matière d'innovation et de conception axée sur l'être humain. La Division Commémoration a travaillé avec le Centre d'innovation à deux projets liés au PPC et aux Opérations européennes.

4.2.5.1 Programme de partenariat pour la commémoration

Le travail du Centre d'innovation lié au PPC était axé sur les façons de réduire le temps et les efforts requis pour traiter les demandes et produire les rapports associés, ainsi que pour appuyer la réception et l'évaluation des demandes « complexes ». Ce travail a mené aux recommandations suivantes :

- Améliorer le formulaire de demande pour s'assurer que les demandeurs ne soumettent que des demandes dûment remplies par voie numérique;
- Mettre en œuvre une nouvelle solution logicielle pour gérer les demandes de la réception jusqu'à l'évaluation et à la production de rapports;
- Trier les demandes afin de réduire le temps et les efforts consacrés à l'évaluation des demandes à risque élevé et à coût plus élevé;
- Simplifier le processus d'examen interne;
- Classer par ordre de priorité et consolider les efforts de contrôle de la qualité pour le contenu le plus important et planifier un cycle de contrôle de la qualité au début du processus afin qu'il puisse être facilement utilisé en toute confiance plus tard;
- Simplifier le processus décisionnel en fonction des risques liés aux demandes afin d'accélérer l'administration et de réduire les délais de réponse.

Depuis l'achèvement des travaux avec le Centre d'innovation, l'équipe du PPC travaille à faire passer le programme en ligne, de la soumission des demandes à la production des rapports. Ce travail est en cours et devrait être terminé d'ici la fin de 2022; par conséquent, l'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure d'évaluer l'amélioration de l'exécution du PPC. Les travaux de mise en œuvre des autres recommandations demeurent en suspens.

Des progrès en matière d'innovation et de technologie sont également réalisés en ce qui concerne les initiatives commémoratives qui sont appuyées dans l'ensemble du PPC. Lors des entrevues avec le personnel, l'équipe d'évaluation a appris qu'ACC reçoit davantage de demandes de financement du PPC d'organisations qui utilisent la technologie dans le cadre de leurs initiatives de commémoration. Le personnel a indiqué qu'il s'agit souvent d'initiatives plus coûteuses et plus complexes que les projets traditionnels. Il est donc de plus en plus difficile d'évaluer la valeur et, avec un petit budget, il est plus difficile de répondre à la demande.

4.2.5.2 Opérations européennes

Dans le cadre de ses travaux avec la Direction des opérations européennes, le Centre d'innovation a reconnu que le fait de se rendre dans des lieux en Europe où des Canadiens se sont battus et sont commémorés est une expérience puissante et importante. Cependant, de nombreux Canadiens ne se sont pas rendus en Europe pour voir les lieux en personne et ne le feront pas. Selon le Sondage auprès des visiteurs de Vimy et de Beaumont-Hamel de 2019, 22 % des visiteurs à Vimy et à Beaumont-Hamel sont Canadiens. Par conséquent, l'équipe du Centre d'innovation, en collaboration avec le personnel des Opérations européennes, a recommandé de rendre l'expérience de Vimy et de Beaumont-Hamel accessible à un plus grand nombre de Canadiens au moyen de plateformes numériques. Une deuxième occasion a été de valider un concept concernant le Programme de guides étudiants. Ce concept ferait participer d'anciens guides aux activités des Opérations européennes en vue d'amener les lieux commémoratifs en sol canadien. Il pourrait s'agir de partager des expériences passées, de participer à des séances de questions et réponses en direct, d'interagir avec les élèves en classe et de faire des visites guidées en ligne.

Le travail du Centre d'innovation a été perçu comme une première étape, et les informateurs clés ont indiqué qu'il fallait poursuivre la discussion avant d'aller plus loin. Les informateurs clés ont également fait remarquer qu'il faudrait investir davantage dans les ressources et l'expertise pour donner suite à ces deux recommandations clés.

4.2.5.3 Apprentissage et information publique

Dans les entrevues avec le personnel qui produit le contenu d'apprentissage et d'éducation, il a été noté que des progrès ont été réalisés pour améliorer la disponibilité du contenu sur le site Web du ministère, dont l'ajout d'une section Ressources d'apprentissage sur la page d'accueil Commémoration. Pendant la pandémie de COVID-19, la section « Coin de l'apprentissage à la maison » a été créée pour aider les enseignants, les éducateurs et les parents qui faisaient l'école à domicile. Il y a eu une augmentation des commandes pour les élèves faisant l'école à domicile, qui impliquent généralement un petit nombre d'exemplaires individuels des ressources (par opposition aux trousseaux pour les classes de 25 ou 30 élèves). L'équipe a effectué un virage vers des demandes plus petites en réduisant la taille des colis et elle prévoit continuer à fournir ces petits colis.

Le personnel du groupe de l'apprentissage a déclaré au cours des entrevues qu'il reconnaît le besoin de nouvelles technologies et de déplacer le matériel dans le nuage, entre autres. Cela lui permettrait d'offrir du contenu plus novateur. Certains documents ne sont toujours disponibles que sur DVD, tandis que d'autres sont disponibles sur une clé USB. Le programme d'apprentissage et d'éducation a la possibilité d'intégrer de nouvelles technologies dans la prestation des ressources aux établissements scolaires et au public canadien, tout en maintenant les documents imprimés.

Il est possible de poursuivre et de déployer de nouveaux efforts pour moderniser et mettre à jour le contenu éducatif dans un format compatible avec les sources multimédias.

4.2.5.4 Cérémonies et activités

La pandémie de COVID-19 a entraîné des changements importants dans la façon dont ACC a soutenu et mené les activités commémoratives au Canada. La plupart des activités en personne ont été annulées en 2020 et en 2021. Le personnel des cérémonies et des activités, ainsi que des collègues de la Direction générale des communications, se sont adaptés pour offrir des activités virtuelles, en direct et préenregistrées. Le personnel qui a dirigé les activités a collaboré avec le personnel des technologies de l'information pour veiller à ce que les principaux jalons et anniversaires soient soulignés et à ce que les Canadiens puissent les voir et y participer. Les entrevues avec le personnel ont révélé qu'une expertise supplémentaire était nécessaire pour la tenue des activités virtuelles (p. ex. connaissances et expertise en matière d'utilisation de la technologie). En 2021, des activités en personne à plus petite échelle ont eu lieu dans certaines provinces lorsque cela était permis. Dans le cadre des entrevues, le personnel a souligné que si le retour à des activités en personne au même niveau qu'avant la pandémie devait se produire et que les activités virtuelles se poursuivaient également, des ressources supplémentaires seraient nécessaires pour en assurer le bon déroulement.

Le Plan stratégique de commémoration 2020-2030 indique qu'ACC doit continuer d'adopter de nouvelles technologies pour aider à répondre aux attentes et aux besoins changeants des Canadiens. Le Plan tient également compte des améliorations afin qu'ACC puisse être le premier point d'accès pour les personnes qui cherchent de l'information sur l'histoire militaire, qui planifient une visite à un monument commémoratif à l'étranger ou qui planifient une activité commémorative. Le personnel a mentionné lors des entrevues que pour atteindre ces objectifs, une expertise supplémentaire en informatique et la capacité d'intégrer les nouvelles technologies dans les programmes existants seront nécessaires.

4.2.6 Communications relatives à la commémoration

4.2.6.1 Publicité et médias sociaux

La Direction générale des communications d'ACC joue un rôle important dans la promotion et la communication de la commémoration aux vétérans et aux Canadiens.

ACC utilise la publicité dans les médias traditionnels ainsi que la publicité sur les plateformes de médias sociaux pour joindre les vétérans et les Canadiens. Les médias sociaux sont utilisés pour promouvoir les histoires, les sacrifices et les réalisations de tous les vétérans et de ceux qui sont morts en service, et ils ont récemment mis

davantage l'accent sur les vétérans d'aujourd'hui et les vétérans sous-représentés. Le contenu des médias sociaux produit par ACC suscite constamment l'intérêt du public canadien, surtout pendant la Semaine des vétérans et lors d'autres jalons importants qui sont reconnus.

ACC mène chaque année en novembre une campagne de publicité axée sur la commémoration. La Direction générale des communications dirige cette initiative avec le soutien de la Direction générale de la commémoration. L'équipe d'évaluation a examiné les résultats de la campagne de publicité de 2020. Les objectifs de la campagne étaient les suivants :

- Faire participer les Canadiens de tous âges à des actes de commémoration;
- Mettre l'accent sur les jeunes Canadiens et les nouveaux Canadiens;
- Diriger les publics cibles vers les sites de médias sociaux d'ACC ou la page de renvoi de la campagne : veterans.gc.ca/LeCanadasesouvient.

Les publics cibles étaient les suivants :

- les Canadiens de 18 à 54 ans, tout particulièrement les jeunes Canadiens (18 à 34 ans);
- les vétérans canadiens et leur famille;
- les membres des FAC et leur famille;
- des intervenants et des partenaires de la communauté des vétérans canadiens.

La campagne comprenait diverses initiatives dans plusieurs types de médias, notamment :

- Télévision
- Médias numériques
 - o Publicité sur des sites Web canadiens très fréquentés
 - o Vidéos et publicités sur la page d'accueil de YouTube avant le début des vidéos
 - o Téléviseur connecté (c.-à-d. appareil qui prend en charge la diffusion de contenu vidéo en continu)
 - o Spotify
- Médias sociaux
 - o Twitter – rappels de la marque, sondage commandité, clics sur le site Web, vidéo en continu
 - o Snapchat – publicités, filtres, lentilles
 - o Facebook et Instagram – fil de nouvelles et actualités

Les résultats de la campagne du jour du Souvenir de 2020 ont indiqué ce qui suit²⁸ :

²⁸ Impressions – désigne chaque fois qu'une annonce est affichée sur un réseau social. Par exemple, un utilisateur de médias sociaux peut voir la même annonce dans son fil de nouvelles plusieurs fois au cours d'une certaine période. Chaque cas est une impression. Cette mesure est utilisée par les annonceurs et les spécialistes du marketing pour faire le suivi de la distribution d'une publicité.



Pour appuyer la campagne de publicité, ACC a également utilisé une stratégie de sensibilisation dans le cadre de laquelle d'éminents organismes et particuliers canadiens ont été mobilisés pour communiquer le message de la campagne à leurs auditoires et à leurs abonnés (sans frais).

Les résultats indiquent une appréciation et un intérêt accrus pour les efforts des vétérans canadiens et de ceux qui sont morts au service du Canada. Grâce aux médias sociaux, ACC mobilise les Canadiens et offre au public une tribune où il peut exprimer son appréciation et son intérêt pour les efforts des vétérans canadiens. L'équipe d'évaluation a examiné le contenu des médias sociaux d'ACC. Il y a des preuves de la mobilisation des Canadiens par leurs commentaires, leurs « J'aime » et le partage des publications. ACC a été un chef de file en ce qui concerne l'utilisation de Facebook par les ministères, et Facebook est de loin la plateforme de médias sociaux la plus populaire d'ACC, avec près de 900 000 abonnés sur la page Le Canada se souvient. Cela se compare à environ 80 000 abonnés sur Twitter et 23 000 sur Instagram. Les commentaires sur la page Facebook Le Canada se souvient ont été examinés et étaient positifs, respectueux et reconnaissants envers les vétérans canadiens et leurs sacrifices.

La Direction générale des communications d'ACC collabore également avec la Direction générale de la commémoration pour les cérémonies et les activités. Pendant la pandémie de COVID-19, la Direction générale des communications a travaillé avec la Direction générale de la commémoration afin de mettre en œuvre des cérémonies et des activités et de faire passer plus d'activités dans le monde numérique, en direct et en format préenregistré. Les entrevues menées auprès du personnel ont permis de constater que l'expansion vers des activités virtuelles offrait l'occasion de rejoindre un plus grand nombre de Canadiens grâce à de nouvelles façons de promouvoir le contenu commémoratif. Le personnel a également fait remarquer qu'il faut davantage d'expertise en technologie de l'information pour organiser des activités virtuelles et numériques de grande qualité.

4.3 Économie du programme

4.3.1 Coûts de fonctionnement et niveau d'effort administratif

Le tableau 17 ci-dessous présente une ventilation du financement du Programme Le Canada se souvient par programme ou initiative :

Tableau 17 : Dépenses liées au Programme Le Canada se souvient

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Programme de partenariat pour la commémoration	1,90 millions\$*	2,32 millions\$	3,35 millions \$**	3,58 millions \$
Subvention accordée à la Commission des sépultures de guerre du Commonwealth et Cimetière commémorant les morts des Nations Unies en Corée***	10,72 millions\$	11,11 million\$	11,07 millions \$	11,50 millions \$
Publicité – Commémoration	1,94 millions\$	2,14 million\$	2,05 millions \$	2,15 millions \$
Fonctionnement et entretien	16,43 millions\$	13,23 million \$	19,51 millions \$	11,92 millions \$
Paie et avantages sociaux	8,33 millions\$	7,27 millions \$	8,17 millions \$	6,97 millions \$
Total	39,32 millions\$	36,07 millions \$	44,15 millions \$	36,12 millions \$

* Sauf les fonds fournis aux Jeux Invictus qui ont été financés par le PPC.

** Sauf le Paiement de reconnaissance des vétérans métis.

*** En plus des monuments commémoratifs gérés directement par ACC, la Commission des sépultures de guerre du Commonwealth (CWGC) assure la préservation des monuments commémoratifs et l'entretien des cimetières/tombes des membres des Forces canadiennes et de l'ancien Dominion de Terre-Neuve qui sont morts au cours des deux guerres mondiales et qui sont enterrés à l'étranger. Le Canada est l'un des six pays partenaires (avec l'Australie, l'Inde, la Nouvelle-Zélande, l'Afrique du Sud et le Royaume-Uni) qui financent la CWGC. Le financement fourni est proportionnel au nombre de tombes, le Canada partageant environ 10 % des coûts de la CWGC (à l'heure actuelle, cela représente environ 11 millions de dollars). De plus, ACC a conclu un protocole d'entente avec la CWGC concernant les exigences en matière d'horticulture et d'entretien des lieux commémoratifs d'ACC en Europe. La Commission du Cimetière commémorant les morts des Nations Unies en Corée (UNMCK) assure l'entretien du cimetière et de la tombe des soldats canadiens enterrés en Corée. La Commission UNMCK est composée de 11 pays membres (Australie, Canada, France, Pays-Bas, Nouvelle-Zélande, Norvège, Afrique du Sud, Turquie, Royaume-Uni, États-Unis et Corée) dont les morts pendant la guerre de Corée sont inhumés au Cimetière.

Le tableau illustre les fluctuations entre des dépenses de fonctionnement et d'entretien et des dépenses en ressources humaines. L'équipe d'évaluation a examiné les dépenses annuelles et a constaté qu'en 2019-2020, il y a eu une augmentation importante du financement pour l'entretien des cimetières et des stèles funéraires et pour les activités à l'étranger soulignant le 75^e anniversaire de la Seconde Guerre mondiale. En 2020-2021, les dépenses ont été touchées par la pandémie de COVID-19. La Direction générale de la commémoration compte beaucoup sur les fonds de fonctionnement pour exécuter les éléments de base du Programme Le Canada se souvient (p. ex. monuments commémoratifs à l'étranger, cérémonies et activités,

apprentissage et information publique, et entretien des cimetières et des stèles funéraires). Cela a été noté dans l'Évaluation globale de la commémoration de 2018, et la situation demeure. L'évaluation précédente a également permis de constater qu'il y a un risque que les programmes de base soient touchés advenant une réduction des fonds de fonctionnement à l'échelle ministérielle. De plus, pour atteindre les objectifs du Plan stratégique de commémoration 2020-2030, des investissements seront nécessaires, et un financement stable à long terme aiderait à faire en sorte que le Programme puisse continuer de remplir son mandat.

Recommandation 1

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint du Secteur de la commémoration et des affaires publiques :

1. Élabore un plan opérationnel chiffré qui indique clairement les ressources et les outils/améliorations techniques nécessaires pour appuyer la réalisation des initiatives dans le cadre du plan stratégique ou de la vision de la commémoration. Le plan doit énoncer les exigences des Opérations européennes en matière de conservation et d'expérience du visiteur.
2. Mette en œuvre le plan opérationnel et, au besoin, vise :
 - a) à augmenter la capacité physique et technique pour mieux gérer et mener à bien des projets et des initiatives;
 - b) à assurer un financement stable à long terme afin de planifier et d'exécuter efficacement le travail quotidien relatif au Programme Le Canada se souvient, y compris les Opérations européennes.

Réponse de la direction : Anciens Combattants Canada est d'accord avec cette recommandation.

Mesure et justification	Date prévue d'achèvement ou de mise en œuvre	SMA responsable de la mesure
La Division de la commémoration élaborera un plan opérationnel triennal chiffré pour le programme Le Canada se souvient qui sera mis en œuvre pour la période 2023-2026. Ce plan s'alignera sur les priorités du gouvernement du Canada, les attentes du Canada et les besoins continus du programme. Il abordera les opérations quotidiennes et les projets spéciaux qui fournissent des programmes de commémoration et une gérance adéquate	Plan – avril 2023 Mis en œuvre d'ici mars 2026	SMA, Commémoration et Affaires publiques

<p>pour conserver (préservé) les monuments commémoratifs et élargir la capacité afin d'offrir des expériences de commémoration modernes aux échelles nationale et internationale aux lieux historiques nationaux, notamment Vimy et Beaumont Hamel. Le 25 juillet 2022, le gouvernement du Canada a obtenu un financement à plus long terme et a annoncé le 1er mars 2023 que 11,7 millions de dollars seraient investis sur six ans, soit près de 300 000 dollars par an, pour entretenir, moderniser et améliorer l'expérience des visiteurs sur les sites commémoratifs canadiens à l'étranger.</p>		
--	--	--

Recommandation 2

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la commémoration, examine et révise le profil de l'information sur le rendement du Programme Le Canada se souvient (y compris le modèle logique) afin de s'assurer que :

- a) les activités, les résultats, les cibles, les outils et les sources de données sont mis à jour et s'harmonisent à la vision stratégique de la commémoration;
- b) des indicateurs de résultats et de rendement sont élaborés pour les lieux commémoratifs à l'étranger (lieux historiques nationaux), notamment pour ce qui touche l'intégrité culturelle, la conservation et l'expérience du visiteur;
- c) les indicateurs de rendement mesurent l'efficacité du programme à appuyer les efforts de réconciliation et intègrent l'Analyse comparative entre les sexes Plus.

Réponse de la direction : Anciens Combattants Canada est d'accord avec cette recommandation.

Mesure et justification	Date prévue d'achèvement ou de mise en œuvre	SMA responsable de la mesure
<p>La Direction générale de la commémoration mettra à jour le profil d'information sur le rendement du Programme Le Canada se souvient et/ou créera des profils d'information sur le rendement distincts pour s'assurer que les résultats du rendement correspondent à l'intégralité du mandat du programme et mesure ce dernier. Cette mesure comprendra les programmes de</p>	<p>31 décembre 2024</p>	<p>SMA, Politique stratégique et Commémoration</p>

commémoration, la conservation des monuments commémoratifs (lieux historiques nationaux) et les expériences de commémoration modernes qui mobilisent les publics clés en visant à complètement intégrer les indicateurs de l'Analyse comparative entre les sexes Plus, conformément aux exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor.		
--	--	--

Recommandation 3

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale de la commémoration, renforce les partenariats internes (biens immobiliers, approvisionnement, informatique, et politiques) afin d'établir clairement les rôles, les responsabilités et les obligations de reddition de comptes pour mieux appuyer la Direction générale de la commémoration, y compris la Direction des opérations européennes.

Réponse de la direction : Anciens Combattants Canada est d'accord avec cette recommandation.

Mesure et justification	Date prévue d'achèvement ou de mise en œuvre	SMA responsable de la mesure
La Direction générale de la commémoration examinera sa structure et établira clairement les responsabilités et les obligations de reddition de comptes pour mieux appuyer le travail de la Direction générale, y compris de la Direction des opérations européennes. Cet examen cernera également le soutien interministériel requis (politiques, informatique, approvisionnement et biens immobiliers) et veillera à ce que la Commémoration reçoive le même soutien fourni aux autres secteurs du ministère.	31 mars 2024	SMA, Commémoration et Affaires publiques et SMA, Dirigeant principal des finances et Services ministériels

5.0 Conclusion

Le Programme Le Canada se souvient est toujours nécessaire. Il est important pour les vétérans et les Canadiens de commémorer les réalisations et les sacrifices des vétérans et de rendre hommage aux militaires morts à la guerre. Les vétérans et les

Canadiens participent à la commémoration de diverses façons tout au long de l'année, la Semaine des vétérans et le jour du Souvenir étant une occasion de sensibilisation et de participation accrues. Le ministère a entrepris de nombreuses consultations auprès des vétérans, des Canadiens et des intervenants clés afin d'élaborer une vision et une stratégie pour l'avenir des programmes commémoratifs. D'autres mesures sont nécessaires pour faire évoluer les programmes et leur exécution afin de mobiliser tous les Canadiens. Le Programme Le Canada se souvient contribue au mandat d'ACC de promouvoir la reconnaissance et la commémoration des réalisations et des sacrifices de ceux qui ont servi le Canada en temps de guerre et de conflit armé comme en temps de paix. Le programme s'harmonise avec le rôle, les responsabilités et les priorités du gouvernement fédéral.

Le programme a recueilli des données à l'appui de ses extrants et de ses résultats; toutefois, des améliorations devraient être apportées pour fournir de meilleurs renseignements à la direction afin d'éclairer la prise de décisions. Les résultats du programme se chevauchent, et certains indicateurs et certaines cibles devraient être mis à jour pour mieux refléter les objectifs du programme et mieux s'harmoniser au Plan stratégique de commémoration 2020-2030. De plus, l'importance du Mémorial national du Canada de Vimy et du Mémorial terre-neuvien de Beaumont-Hamel n'est pas mentionnée dans le profil d'information sur le rendement. La Direction générale de la commémoration devrait suivre et mesurer le succès des monuments commémoratifs à l'étranger séparément de l'ensemble du Programme Le Canada se souvient. Des renseignements ciblés sur la conservation et l'expérience des visiteurs seraient utiles pour la gestion du programme et la prise de décisions, car les mesures actuelles sont combinées à d'autres mesures et englobent l'ensemble des initiatives de commémoration. Il faudrait élaborer des indicateurs de résultats et de rendement propres aux monuments commémoratifs à l'étranger.

Le Plan stratégique de commémoration 2020-2030 établit une nouvelle orientation et de nouvelles attentes pour l'avenir de la commémoration. Bien que des progrès aient été réalisés en ce qui concerne les mesures prévues dans le plan, un soutien et une orientation supplémentaires sont nécessaires pour veiller à ce que les vétérans de l'ère moderne soient reconnus et à ce que les Canadiens continuent de participer à la commémoration.

Annexes

Annexe A : Lieux commémoratifs d'Anciens Combattants Canada en Europe

Lieu commémoratif	Emplacement
Mémorial terre-neuvien à Courtrai	Belgique
Mémorial canadien à la cote 62	Belgique
Mémorial canadien à Passchendaele	Belgique
Mémorial canadien à Saint-Julien	Belgique
Mémorial terre-neuvien à Beaumont-Hamel	France
Mémorial canadien à Bois de Bourlon	France
Mémorial national du Canada à Vimy	France
Mémorial canadien à Courcellette	France
Mémorial canadien à Dury	France
Mémorial terre-neuvien à Gueudecourt	France
Mémorial canadien à Le Quesnel	France
Mémorial terre-neuvien à Masnières	France
Mémorial terre-neuvien à Monchy-le-Preux	France
Mémorial du Canada à Green Park	Royaume-Uni

Source : Direction générale de la commémoration d'ACC

**Annexe B : Taux de fréquentation des 35 principaux lieux historiques nationaux :
Exercice 2019-2020 – Parcs Canada et Anciens Combattants Canada (à
l'exclusion des canaux historiques)**

Rang	Lieux historiques nationaux	Emplacement	Organisme	Visiteurs
1	Fortifications de Québec	Québec	PC	1 939 748
2	Mémorial national du Canada à Vimy	France	ACC	690 435
3	Col Rogers	Colombie-Britannique	PC	543 552
4	Citadelle d'Halifax	Nouvelle-Écosse	PC	534 670
5	Cave and Basin	Alberta	PC	201 114
6	Fort-Chambly	Québec	PC	144 523
7	Mémorial terre-neuvien à Beaumont-Hamel	France	ACC	124 856
8	Fort-Langley	Colombie-Britannique	PC	103 381
9	Forteresse de Louisbourg	Nouvelle-Écosse	PC	87 249
10	Alexander Graham Bell	Nouvelle-Écosse	PC	86 816
11	La Fourche	Manitoba	PC	73 841
12	Kejimikujik	Nouvelle-Écosse	PC	70 756
14	Fort-George	Ontario	PC	66 499
15	Gulf of Georgia Cannery	Colombie-Britannique	PC	63 266
16	Fort Rodd Hill/Phare-de-Fisgard	Colombie-Britannique	PC	62 820
17	Phare-de-Cap-Spear	Terre-Neuve-et-Labrador	PC	54 507
18	Klondike	Yukon	PC	49 938
19	S.S. Klondike	Yukon	PC	39 628
20	Grand-Pré	Nouvelle-Écosse	PC	39 612
21	Musée-du-Parc-Banff	Alberta	PC	36 550
22	L'Anse aux Meadows	Terre-Neuve-et-Labrador	PC	36 060
23	Skmaqn–Port-la-Joye–Fort Amherst	Île-du-Prince-Édouard	PC	33 268
24	Phare-de-Pointe-au-Père	Québec	PC	30 077
25	Fort-Anne	Nouvelle-Écosse	PC	29 578
26	Fort-Malden	Ontario	PC	25 476
27	Port-Royal	Nouvelle-Écosse	PC	22 126
28	Ranch-Bar U	Alberta	PC	21 723
29	Rocky Mountain House	Alberta	PC	21 226
30	Redoute-York	Nouvelle-Écosse	PC	19 974
31	La Grosse-Île-et-le-Mémorial-des-Irlandais	Québec	PC	19 366
32	NCSM Haida	Ontario	PC	18 095
33	Maison-Commemorative-Bethune	Ontario	PC	17 803
34	Cartier-Brébeuf	Québec	PC	16 323
35	Port au Choix	Terre-Neuve-et-Labrador	PC	14 493

Sources : Direction générale de la commémoration d'ACC et Parcs Canada